

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS  
GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA  
MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN  
DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO  
MAQUINARIA Y EQUIPO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MARGARITA SOFÍA ATIAGA GALÁRRAGA**

**DIRECTORA: LCDA. LILIA TERÁN**

**QUITO, MAYO 2011**

**DIRECTORA DE DISERTACIÓN:**

Lcda. Lilia Terán

**INFORMANTES:**

Dra. Verónica García

Ing. Mayra Beltrán

## **DEDICATORIA**

Dedico mi disertación a Dios mi padre celestial, y a mis padres. A Dios porque siempre está conmigo tomando el control de toda mi vida y es quien me llena de fuerza y sabiduría para salir victoriosa; a mis padres que los amo con todo mi corazón porque han sido mi apoyo y han velado por mi bienestar y crecimiento personal y profesional.

*Sofía*

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por ser tan fiel y haber sido mi guía en todo este proceso; en segundo lugar a mi familia que es el pilar de mi vida. A mi padre Marco Atiaga, sin cuyo apoyo moral y económico no hubiese podido realizar mis estudios y alcanzar esta meta; a mi madre Margarita Galárraga, quien me dio su empuje cada vez que sentía desfallecer; y, a mi hermana María de los Ángeles Atiaga, que me entrega su amor y me sirve de inspiración para superarme y ser un buen ejemplo. Y en tercer lugar agradezco a todos quienes me ayudaron para alcanzar el objetivo planteado en distintas etapas: las empresas encuestadas que me abrieron sus puertas para realizar mi trabajo investigativo, mi directora de disertación Lilia Terán, quien me brindó su apoyo para finalizar a tiempo mi disertación, a mis amigos Alejandro Arellano y Marisa Falaschini quienes estuvieron siempre prestos a darme una mano en lo que necesité de ellos, a mi buena amiga Meri Popins quién me brindó su apoyo en la etapa de finalización y fue de gran ayuda; y, finalmente agradezco a mi amor hermoso Rodrigo Bohórquez porque siempre estuvo a mi lado brindándome palabras de aliento y su amor incondicional.

*Sofía*

## ÍNDICE

### **1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN, 1**

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS, 1
- 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 2
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 3
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 3
  - 1.4.1 Objetivo General, 3**
  - 1.4.2 Objetivos Específicos, 4**
- 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 4
  - 1.5.1 Importancia del Proyecto, 4**
  - 1.5.2 Justificación Teórica, 9**
  - 1.5.3 Justificación Metodológica, 10**
  - 1.5.4 Justificación Práctica, 11**
- 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 12
- 1.7 MARCO DE REFERENCIA, 18
  - 1.7.1 Marco Teórico, 18**

### **2 MARCO METODOLÓGICO, 19**

- 2.1 METODOLOGÍA, 19
  - 2.1.1 Tipo de Investigación, 19**
  - 2.1.2 Método de Investigación, 19**
  - 2.1.3 Técnicas de Recolección de Información, 20**
    - 2.1.3.1 Fuentes Primarias, 20
    - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 20
    - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 21
  - 2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos, 21**
  - 2.1.5 Método Estadístico, 22**
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 22

### **3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 23**

- 3.1 ENTORNO GLOBAL, 23
  - 3.1.1 Entorno General, 23**
    - 3.1.1.1 Globalización, 23
    - 3.1.1.2 Tecnología, 26
    - 3.1.1.3 Economía, 28
    - 3.1.1.4 Política y Legislación, 33
    - 3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial), 35
    - 3.1.1.6 Cultura, 36
    - 3.1.1.7 Diversidad Laboral y Empleo, 37

3.1.2	<b>Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial, 39</b>
3.1.2.1	Competidores, 39
3.1.2.2	Nuevos Participantes, 40
3.1.2.3	Bienes y Servicios Sustitutos, 41
3.1.2.4	Clientes, 41
3.1.2.5	Proveedores, 42
3.2	<b>LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 43</b>
3.2.1	<b>Sectores Manufactureros y su Clasificación CIIU, 43</b>
3.3	<b>PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES, 45</b>
3.3.1	<b>Reseña Histórica, 46</b>
3.3.2	<b>Características y Productos del Subsector, 47</b>
3.3.3	<b>Importancia y Aportes en el Contexto Local, 49</b>
3.3.4	<b>Desventajas en el Contexto Local, 50</b>
3.3.5	<b>Recurso Humano, 50</b>
3.3.6	<b>Presencia del Marketing, 51</b>
3.3.7	<b>Proveedores y Clientes, 51</b>
3.3.8	<b>Tipos de Financiamiento, 52</b>
3.3.9	<b>Alcance Comercial, 52</b>
3.3.10	<b>Responsabilidad social del sector de Fabricación de Productos Elaborados de Metal excepto Maquinaria y Equipo, 54</b>
4	<b>HABILIDADES GERENCIALES, 55</b>
4.1	<b>ROL DE UN GERENTE, 55</b>
4.1.1	<b>Niveles Gerenciales, 55</b>
4.1.1.1	Niveles Gerenciales en las PYMES, 56
4.1.1.2	Niveles Gerenciales del Sector, 57
4.1.2	<b>Funciones del Gerente General, 60</b>
4.1.2.1	Funciones del Gerente General de la PYME, 60
4.1.2.2	Funciones del Gerente General del Sector, 61
4.1.3	<b>Los Gerentes Funcionales, 63</b>
4.1.3.1	Los Gerentes Funcionales de las PYMES, 63
4.1.3.2	Los Gerentes Funcionales del Sector, 64
4.2	<b>HABILIDADES GERENCIALES, 65</b>
4.2.1	<b>Diferentes Enfoques sobre Habilidades Gerenciales, 65</b>
4.2.2	<b>Las Habilidades Gerenciales como Herramienta para el Desarrollo Organizacional, 74</b>
4.2.3	<b>Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales, 75</b>
4.2.4	<b>Habilidades Gerenciales entre Sectores y Ramas de Actividad (Cross – Occupational Competences), 76</b>
4.2.5	<b>Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales según Varios Autores, 77</b>
4.3	<b>HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 79</b>
4.3.1	<b>Quien es Edgar H. Schein, 79</b>
4.3.2	<b>Aportes a lo Largo del Tiempo, 80</b>
4.3.3	<b>Habilidades Propuestas, 81</b>

- 5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO, SUBSECTORES: FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL; PULVIMETALURGIA; TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATACIÓN; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA; Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P. EN LAS PYMES DE QUITO, 89**
- 5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 89
- 5.1.1 Habilidades de Motivación y Valores, 90**
- 5.1.2 Habilidades Analíticas, 92**
- 5.1.3 Habilidades Interpersonales, 93**
- 5.1.4 Habilidades Emocionales, 94**
- 5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO; SUBSECTORES: FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL; PULVIMETALURGIA; TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATACIÓN; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA; Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P. CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 95
- 5.2.1 Comparación de Motivación y Valores, 95**
- 5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 96**
- 5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 97**
- 5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 99**
- 5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO, SUBSECTORES: FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL; PULVIMETALURGIA; TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATACIÓN; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA; Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P., 100
- 5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 102
- 5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO, SUBSECTORES: FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL; PULVIMETALURGIA; TRATAMIENTO Y

REVESTIMIENTO DE METALES OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATACIÓN; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA; Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P., 114

- 5.6 LISTADO GENERAL DE LAS SUB HABILIDADES APLICADAS POR LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO, SUBSECTORES: FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL; PULVIMETALURGIA; TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATACIÓN; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA; Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P., 116

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 120**

6.1 CONCLUSIONES, 120

6.2 RECOMENDACIONES, 122

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS, 123**

## **BIBLIOGRAFÍA, 130**

## **ANEXOS, 134**

ANEXO 1, 135



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio corresponde a una investigación exploratoria del grado de presencia de las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), del sector fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo de la industria manufacturera de Quito; de acuerdo al modelo planteado por Edgar H. Schein (habilidades analíticas, interpersonales, emocionales y de motivación y valores).

La importancia que tienen las PYMES en la economía ecuatoriana es indiscutible, es por esto que se realizó un análisis para determinar si las habilidades gerenciales están siendo aplicadas de manera adecuada en las pequeñas y medianas empresas del sector mencionado anteriormente. Para medir el grado de presencia de las habilidades gerenciales en las organizaciones seleccionadas se utilizaron cuestionarios, las respuestas fueron evaluadas utilizando la escala de Likert, que asigna una calificación a cada una de ellas.

Como resultado se obtuvo que las personas con niveles jerárquicos altos de las PYMES encuestadas, tienen como una habilidad innata la correspondiente a motivación y valores, mientras que las habilidades interpersonales están siendo aplicadas de forma regular y existe una falencia en el manejo de las habilidades gerenciales analíticas y emocionales; lo que les impide alcanzar un mejor posicionamiento dentro del mercado. Por lo tanto, el rol de las universidades es vital para continuar con investigaciones sobre las necesidades no financieras de los microempresarios; y aportar con ideas y alternativas que busquen dar

solución a las mismas, esto podría influir en el progreso y desarrollo exitoso de las PYMES ecuatorianas.

# 1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son uno de los motores importantes de la economía del Ecuador. Dentro de las PYMES, el sector de fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo de la industria manufacturera de Quito, la participación de este sector en el PIB en el año 2006, en dólares corrientes, fue 0,54% y la participación en la Industria Manufacturera (excluyendo la refinación de petróleo) fue 5,96%, con un crecimiento real que alcanzó en 2006 el 12,57%.<sup>1</sup> Este estudio analiza los problemas administrativos y gerenciales que enfrentan las microempresas metalmecánicas - metalúrgicas y las deficiencias encontradas en la aplicación de las habilidades gerenciales.

Una microempresa es una organización económica de hecho, administrada por una o más personas que aplican la autogestión, que emplea hasta 10 personas y tiene un capital de trabajo que puede ser menor a US\$20,000 sin contar edificios y terrenos. La pequeña industria puede tener hasta 50 obreros y la mediana industria alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de US\$120,000.

---

<sup>1</sup> Cfr. FEDIMENTAL. (Federación Ecuatoriana de Industrias Procesadoras de Metal y Procesadoras de Acero, Maquinaria y Equipo). (2004). *Perfil sectorial del sector Metalmecánico*.

En cuanto a la educación formal, los microempresarios tienen un nivel educativo superior al promedio ecuatoriano:

- 11,6% alcanzó estudios a nivel superior o universitario,
- 46,5% tiene como máximo estudios primarios completos, y
- 42% accedió a la secundaria

El 52% de las microempresas empezaron a funcionar desde 1999, muchos trabajadores optaron por la microempresa luego de perder sus empleos debido a la crisis del '99. Adicionalmente se debe considerar la alta rotación de las microempresas, muchas abren y funcionan un par de años y luego cierran.

En cuanto a generación de empleo, según la encuesta de Manufactura y Minería del INEC, que incluye a establecimientos de más de 10 trabajadores, cerca de 14.000 personas trabajaron en el sector metalmecánico en el año 2005. Eso representa el 8,5% del personal ocupado en el sector manufacturero.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Son necesarias las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito, sector “Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo”?

### 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein que tienen los gerentes de las PYMES de la industria manufacturera de Quito del sector de Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo?
- ¿Qué son las PYMES?
- ¿Cuál es el impacto de las PYMES del sector de Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo, en la sociedad y economía de la industria manufacturera de Quito?
- ¿Cuáles son los subsectores del sector de fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo?
- ¿Cuál es el nivel de educación de los gerentes del sector de fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo?

### 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.4.1 Objetivo General

Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs del sector en estudio.
- Identificar las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs del sector en estudio.
- Identificar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs del sector en estudio.
- Identificar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs del sector en estudio.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Importancia del Proyecto**

- Impacto en la Solución de Problemas de la Sociedad

La importancia que tienen las PYMES para la economía en el Ecuador es indiscutible, a pesar de que no es posible determinar su magnitud exacta debido a que se carece de información actualizada de manera consistente, se trata de un estrato empresarial muy dinámico, en que muchas empresas surgen y desaparecen continuamente.

Las PYMES poseen un enorme potencial para generar empleo, ingresos y producción. Son un factor importante dentro de la economía del país, es por esto que se hace imperativo estudiar las habilidades gerenciales necesarias para administrarlas eficientemente, prolongando así su existencia en el mercado y fomentando su crecimiento continuo.

A continuación algunos datos que reflejan la importancia de que los gerentes apliquen las habilidades analíticas, emocionales, interpersonales y grupales, de motivación y valores adecuadamente en las PYMES:

En nuestro país las PYMES emplean a más de un millón trabajadores de ingresos medios o bajos, lo que representa alrededor del 25% de la mano de obra urbana y un aporte al Producto Interno Bruto entre el 10 y 15% (USAID, 2005).

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que las PYMES, además de contribuir a la creación de empleo, a la generación de valor agregado y a la modernización de las economías; también aportan flexibilidad a los sistemas productivos, aumentan los niveles de competencia y favorece la actividad emprendedora.

Las PYMES son las principales incubadoras de las nuevas empresas que ingresan a la economía. Un estudio reciente<sup>2</sup> muestra que el trabajo de una PYME es el entorno más apropiado para desarrollar las capacidades

---

<sup>2</sup> Cfr. KANTIS, H. y Otros. (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

necesarias para ser emprendedor, como por ejemplo la motivación empresarial, la tolerancia al riesgo, la capacidad de negociar, el trabajo en equipo y el conocimiento del sector, entre otras cosas. Por otra parte, las PYMES son las principales fuentes de oportunidades de negocios para los nuevos emprendimientos. Según el estudio citado, 6 de cada 10 nuevas empresas que nacen en la región inician sus actividades vendiendo sus productos a una PYME. En suma, la presencia de un segmento PYME desarrollado es una condición necesaria para motivar el ingreso de otras PYME a la economía ecuatoriana.

En conclusión, las PYMES de la industria manufacturera de Quito son un motor para el desarrollo del país y una oportunidad diversa de negocios indispensable para el crecimiento económico de la sociedad.

- Impacto Científico

La importancia científica de este proyecto consiste en hacer un contraste entre las habilidades científicas expuestas por diferentes autores, especialmente las propuestas por Edgar Schein, para los cargos directivos (habilidades analíticas, interpersonales, de motivación y valores, y emocionales); con las encontradas en los gerentes de las PYMEs en el sector estudiado.



- Impacto Educativo

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador son el motor de desarrollo, fuentes de empleo, ejemplos de cambio e innovación, sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar. Es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con elementos válidos, a partir de investigaciones, para ofrecer al capital humano de las PYMEs, proyectos educativos más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, característica de la PUCE.

Al identificar las habilidades gerenciales de sectores industriales, las PYMEs y otros, la Facultad estará en posibilidad de ofertar cursos de formación continua sobre habilidades gerenciales o planificar un Diplomado o Maestría y ofrecer a la sociedad gerentes que enfrenten cambios con agilidad y capacidad de réplica, aportando así al desarrollo de la cultura investigativa.

- Impacto Cultural

Este estudio servirá para que futuros emprendedores de PYMES se preocupen más por mejorar la cultura de responsabilidad del manejo de las microempresas, preparándose para enfrentar los grandes retos de administrar un negocio, a través de educación, entrenamiento y capacitación adecuados, enfocados a las habilidades gerenciales, para evitar fracasos empresariales y

la alta rotación existente. El conocer y aplicar las habilidades gerenciales proporciona una ventaja competitiva y amplía las posibilidades de éxito del negocio.

- Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Conocer las habilidades gerenciales necesarias para la administración de las PYMES; ayuda no solo a mejorar internamente el manejo de las empresas, sino también externamente mediante la concientización de la RSE que tienen las pequeñas y medianas empresas.

Las PYMES tienen el compromiso de contribuir activamente con el mejoramiento social, económico y ambiental, trabajando con los empleados, familias, comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.

Debido al tamaño y capacidad de las PYMES, su responsabilidad social empresarial se la debe poner en práctica a través de iniciativas gremiales con un objetivo en común para una industria y de esta forma puedan implementar proyectos sociales y ambientales en el área de influencia de la respectiva industria, que al ser compartidos los valores de inversión del proyecto bajan.

Las PYMES son las representantes directas de la población, ya que son empresas de mayor acceso a esta a diferencia de las grandes empresas que

pertenecen a grandes grupos económicos que representan generalmente un máximo del 5% de la población. Esta cercanía permite que surja dialogo social, mediante el cual se generan proyectos de desarrollo comunitario, de calidad de vida por acceso a la salud y educación, conservar y mejorar el ambiente donde viven las personas, lo cual repercute directamente en personas con mayor capacidad para el trabajo y eficiencia en sus labores, que aportarían al crecimiento de este sector dinámico de la economía.

### **1.5.2 Justificación Teórica**

Resulta interesante identificar las habilidades gerenciales que se requieren para emprender o administrar adecuadamente las PYMES.

La presente investigación me sirvió para profundizar y comprobar que el enfoque teórico de Edgar Schein, con respecto a que un gerente debe poseer cuatro habilidades: Analíticas, Interpersonales, Motivacionales y de Valores, y Emocionales, son necesarias para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa.

Este conocimiento teórico proporciona las explicaciones sobre las situaciones y realidades y contribuye a la superación de problemas que se puedan presentar.

Adicionalmente, tiene gran importancia determinar si las habilidades analíticas, interpersonales, motivacionales y de valores, y emocionales, se están aplicando en las PYMES de la industria manufacturera de Quito, específicamente en el sector estudiado.

### **1.5.3 Justificación Metodológica**

Las habilidades gerenciales al ser importantes para el desarrollo de las industrias, han sido estudiadas por varios autores, ya que son un componente importante para que las empresas alcancen el éxito. Se estudiaron varias fuentes primarias y secundarias tales como la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), Fedimetal y distintas fuentes bibliográficas principalmente extractos de textos de Edgar Schein y otras fuentes secundarias tales como: revistas, textos, prensa, internet.

Adicionalmente se consultó información que aportó con datos relevantes al estudio de las PYMES de la industria manufacturera de Quito en CONQUITO, Superintendencia de Compañías y en el Banco Interamericano de Desarrollo.

Con el fin de que la investigación provea información confiable se utilizó:

- Encuestas, para recopilar información detallada que permitió evaluar el nivel de aplicación de las distintas habilidades gerenciales, sus fortalezas y debilidades.
- Entrevistas, para familiarizarse con los problemas administrativos y organizacionales que enfrenta el sector de fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo.
- Determinación de muestras mediante técnicas estadísticas, realizado por la Universidad, identificando las empresas más representativas del sector.

- Procesamiento de información recolectada con el Software Estadístico SPSS que posee la PUCE. para procesar los datos con mayor facilidad.
- Dentro del campo del estudio técnico se utilizó la escala de Likert, que es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como negativo de cada enunciado. En las encuestas realizadas se utilizaron los niveles de respuesta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Mediante todas estas herramientas se encontró información confiable que sustentó el proyecto de investigación propuesto por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

#### **1.5.4 Justificación Práctica**

Este proyecto da la posibilidad de poner en práctica y reforzar todos los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Comercial a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE. Nuestro objetivo fue destacar de modo cuantitativo y cualitativo las características de los gerentes en las PYMEs en Quito para visualizar de manera amplia las habilidades gerenciales que se necesitan para la administración de las empresas en la industria quiteña, mediana y pequeña.

Estos conocimientos, fruto de la participación activa como estudiante investigador, ayudaron también a nuestra buena formación profesional que se

verá reflejada en el desarrollo empresarial dentro de cualquier industria en la que trabajemos. Adicionalmente aportamos al crecimiento del país, con la información resultante de nuestra investigación que estará al alcance de todos quienes deseen crear o desarrollar pequeñas y medianas empresas, misma que será de gran utilidad para alcanzar una administración eficiente que permita contribuir a la solución de problemas específicos.

## 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El Universo que estudiaron los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables fue de 663 empresas que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como Pymes de la Industria Manufacturera de Quito, divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

A continuación se detalla la clasificación CIIU del sector analizado: Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo, y sus subsectores según datos oficiales de la Superintendencia de Compañías del Ecuador:

**D28 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.**

**D289 FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO PRESTADAS A FABRICANTES DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL.**

D2891.0 FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL,  
PULVIMETALURGIA.

D2891.00 Fabricación de productos metálicos acabados o semiacabados,  
mediante forja, prensado, etc.

D2891.01 Producción de objetos metálicos, mediante pulvimetalurgia  
(polvos de metal sometidos a tratamiento calorífico).

D2891.09 Otros trabajos de metal forjado, prensado, estampado y  
laminado.

D2892 TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE  
INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA  
RETRIBUCIÓN O POR CONTRATACIÓN.

D2892.0 TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS  
DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL, REALIZADAS A CAMBIO  
DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATACIÓN.

D2892.00 Actividades de tipo servicio de tratamiento, revestimiento y  
otros tratamientos especiales de metales y artículos de metal: enchapado,  
niquelado, anodización, desbarbado, limpieza con chorro de arena,  
endurecimiento, impresión, grabado, pintura, bruñido.

D2893 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA.

D2893.0 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE METAL PARA USO DOMÉSTICO.

D2893.00 Fabricación de cucharas, tenedores y cubiertos en general, cucharones, espumaderas, pinzas para servir y otros utensilios de cocina, incluso artículos revestidos de metales preciosos.

D2893.01 Fabricación de cuchillos para todo uso y navajas, incluso destrales y cuchillas.

D2893.02 Fabricación de navajas, maquinillas y hojas de afeitar.

D2893.03 Fabricación de tijeras comunes, de podar, de peluquero y para las uñas.

D2893.1 FABRICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MANO Y SUS ACCESORIOS.

D2893.10 Fabricación de accesorios intercambiables para herramientas de mano, motorizadas o no, o para máquinas herramienta: brocas, punzones, matrices, fresas, puntas, placas o barras, sin montar, hechas de carburos metálicos sinterizados o de aleaciones metalocer

D2893.11 Fabricación de herramientas de mano para la agricultura, la horticultura o la silvicultura (machetes, picos, palas).



D2893.12 Fabricación de herramientas de mano para la carpintería, ebanistería u otros trabajos con madera.

D2893.13 Fabricación de herramientas de mano para la ensambladura mecánica, chapistería, etc.

D2893.14 Fabricación de herramientas de herrería: machos de forja y yunques, tornos de banco, abrazaderas, lámparas de soldar, etc.

D2893.15 Fabricación de cerraduras y herrajes: candados, pasadores, llaves, bisagras y otros accesorios de puertas para edificios, muebles, vehículos o para otros usos.

D2893.16 Fabricación de sierras y hojas para sierras manuales (incluso circulares y de cadena), cuchillas y cizallas para máquinas o para aparatos mecánicos.

D2893.19 Fabricación de otras herramientas de mano y sus accesorios.

## D2899 FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.

### D2899.0 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE TORNILLERÍA, SUJETADORES Y OTROS ARTÍCULOS HECHOS DE ALAMBRE O METAL.

D2899.00 Fabricación de artículos hechos de alambre: alambre de púas, cercas de alambre, rejillas, redes y telas de alambre, etc.

D2899.01 Fabricación de cables de metal, trenzas, alambre y artículos similares de hierro, acero, aluminio o cobre.

D2899.02 Fabricación de muelles (resortes), incluso muelles semiacabados de uso general, excepto muelles para relojes, muelles de ballesta, muelles helicoidales, barras de torsión, etc.

D2899.03 Fabricación de productos de tornillería: tuercas, pernos, tornillos y partes de productos de tornillería sin rosca.

D2899.04 Fabricación de sujetadores hechos de metal: clavos, remaches, tachuelas, alfileres, grapas, arandelas, abrazaderas y productos similares sin rosca.

D2899.05 Fabricación de cadenas.

D2899.06 Fabricación de recipientes metálicos utilizados para el envase o transporte de mercancía: barriles, cajas, tambores, bidones y tarros, incluso tapas corona.

D2899.09 Fabricación de otros productos de tornillería, sujetadores y otros artículos hechos de alambre o metal: ruedas orientables, perchas, ganchos (para sombreros, soportes de repisas), etc.

## D2899.1 FABRICACIÓN DE VAJILLAS, ARMAS, ARTÍCULOS SANITARIOS, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VÍAS FERREAS, ETC. DE METAL.

D2899.10 Fabricación de espadas y armas similares de metal.

D2899.11 Fabricación de vajilla de mesa y de cocina, sean o no de metales comunes y enchapados o no con metales preciosos: sartenes, cacerolas y otros utensilios de mesa y cocina.

D2899.12 Fabricación de pequeños aparatos de cocina accionados a mano para preparar, acondicionar o servir alimentos.

D2899.13 Fabricación de artículos sanitarios de metal, incluso bañeras, pilas, lavabos u otros artículos sanitarios y de aseo, esmaltados o no.

D2899.14 Fabricación de piezas o accesorios para las vías de ferrocarril o tranvía por ejemplo: carriles ensamblados, plataformas giratorias, potros de contención, etc.

D2899.15 Fabricación de cajas de caudales, cajas fuertes o de seguridad, pórticos, puertas blindadas, etc. acorazadas o reforzadas.

#### D2899.9 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE METAL N.C.P.

D2899.90 Fabricación de campanas, anclas, hélices de barcos y sus palas.

D2899.91 Fabricación de artículos metálicos de oficina (excepto muebles de metal).

D2899.92 Fabricación de cascos protectores de metal para la cabeza.

D2899.93 Fabricación de marcos de metal para cuadros, letreros y artículos similares de metal (excepto metales preciosos).

D2899.99 Fabricación de otros artículos de metal (excepto de metales preciosos): almohadillas metálicas para fregar, hebillas y corchetes de metal, tubos flexibles de metal con accesorios o sin ellos, etc.

Según datos oficiales del INEC registrados para el 2006, la estructura de la actividad productiva fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo se encuentra compuesta por **70** empresas.

Esta actividad integra a todas las empresas proveedoras de productos y servicios para la industria metalmecánica, tales como: corte y plegado de chapa, perfilería, matricería, galvanizado, galvanoplastia, etc. En el siguiente cuadro se presenta la estructura del sector:

**Cuadro N° 1**

<b>Estructura del sector fabricación de productos de metal</b>	
Divisiones CIIU	28
Actividad económica	Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo
Número de establecimientos	70
Personal ocupado	8,751
Remuneraciones	74,897,139
Producción total	651,745,529
Consumo intermedio	545,126,108
Valor agregado a precios de productor	106,619,421
Depreciaciones	21,239,217
Formación bruta de capital	89,027,213

**Fuente:** INEC/ 2006

**Elaborado por:** Fedimental (Federación Ecuatoriana de Industrias Procesadoras de Metal y Procesadoras de Acero, Maquinaria y Equipo).

## 1.7 MARCO DE REFERENCIA

### 1.7.1 Marco Teórico

Esta investigación se la realizó teniendo en cuenta las teorías del autor Edgar Schein, quien propone que las habilidades gerenciales requeridas en las estructuras organizacionales son las cuatro habilidades siguientes: Analíticas, Interpersonales, Motivacionales y de Valores, y Emocionales.

## **2 MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 METODOLOGÍA**

#### **2.1.1 Tipo de Investigación**

Este estudio corresponde a una investigación exploratoria que pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito, de un universo de 663 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, clasificadas según el CIIU, enmarcadas en la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: analíticas, interpersonales, motivacionales y de valores, y emocionales.

#### **2.1.2 Método de Investigación**

El método de investigación que se utilizó fue el método inductivo, puesto que nos permitió obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares. A través de este método fue posible realizar un trabajo de observación y registro de los hechos, que posteriormente fueron analizados y clasificados de manera que, haciendo uso del razonamiento inductivo se pudo determinar conclusiones para todo el conjunto de hechos o eventos estudiados.

Dentro del método de investigación inductivo se ejecutó la metodología correspondiente a la investigación descriptiva, la misma que facilitó la realización de la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de los hechos o eventos, así como la composición o procesos de los fenómenos de las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito, sector de fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo.

De forma particular en esta investigación se utilizó información bibliográfica, documental y de campo.

### **2.1.3 Técnicas de Recolección de Información**

#### **2.1.3.1 Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias de información proveen un testimonio o evidencia directa sobre la temática de esta investigación. Entre las fuentes primarias que se utilizaron se encuentran: documentos originales, diarios, entrevistas, cuestionarios y apuntes de investigación.

#### **2.1.3.2 Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias proporcionaron a este estudio una síntesis de la información que existe en los documentos primarios. Entre las principales fuentes secundarias tenemos: publicaciones periódicas,

enciclopedias, diccionarios, libros, revistas, folletos, reportes, internet y extractos de textos de Edgar Schein.

#### 2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de datos e información recolectada, se utilizó el software estadístico SPSS que posee la PUCE.

#### **2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos**

Con el fin de que la investigación provea información confiable se empleó:

- Encuestas y cuestionarios exploratorios.
- Entrevistas realizadas a los gerentes de las empresas seleccionadas por la Universidad para el proyecto.
- Determinación de muestras mediante técnicas estadísticas.
- Tablas y gráficos dinámicos en Microsoft Excel para la tabulación de los datos obtenidos, que posteriormente fueron interpretados.

Mediante todas estas herramientas se analizó la información que sustentó el proyecto de investigación propuesto por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

### **2.1.5 Método Estadístico**

Una vez recolectada la información procedente de las visitas, entrevistas realizadas y todos los demás datos obtenidos a través de las diferentes fuentes primarias y secundarias, se procedió a realizar el respectivo análisis de la población a la que va dirigida la investigación, es decir los gerentes de las PYMES de la industria manufacturera de Quito, sector fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo.

Las herramientas empleadas para dicho análisis fueron: software estadístico SPSS que posee la PUCE y Microsoft Excel.

## **2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes de la industria manufacturera de Quito, sector fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo.



### **3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

#### **3.1 ENTORNO GLOBAL**

##### **3.1.1 Entorno General**

###### **3.1.1.1 Globalización**

La globalización es un fenómeno moderno que viene transformando las economías y el desarrollo de todos los países del mundo y en particular ha cambiado en gran medida la forma de conducir las actividades comerciales. Los aspectos más importantes que se han visto influenciados por la globalización son: los negocios, la economía, la tecnología y los ámbitos sociales y culturales. Básicamente, la globalización consiste en la integración de las diversas sociedades internacionales en un único mercado capitalista mundial, que se caracteriza por la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas; a través de una serie de transformaciones tecnológicas, sociales, económicas y políticas.

En el Ecuador, como país en desarrollo, el proceso de globalización presenta amenazas y también oportunidades para todo el sector industrial

y del comercio, en general, y particularmente a las PYMES del sector fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo. Por una parte los nuevos mercados a los que las PYMES pueden tener acceso, abren oportunidades para incrementar la productividad industrial y para alcanzar mejores niveles de crecimiento; pero esto implica también grandes retos, como son el incremento de la competencia y la volatilidad del mercado. Para que las PYMES del sector puedan enfrentar éstos retos, es necesario implementar cambios estructurales, empezando por la cultura y habilidades de los niveles gerenciales, para establecer estrategias de desarrollo, mejoramiento de tecnologías, capacidades del recurso humano y lazos organizacionales.

Existen diversos criterios acerca del positivismo o negativismo de este fenómeno de la globalización; algunos sectores se mantienen con grandes expectativas al adoptar la globalización, mientras en otros ha despertado un profundo rechazo. A continuación un detalle de las principales ventajas y desventajas que pueden ser aplicables también a la industria manufacturera del Ecuador:<sup>3</sup>

Ventajas:

- Apertura de mercados internacionales.
- Avance en los medios de comunicación, especialmente Internet.
- Crecimiento y fusiones entre empresas.

---

<sup>3</sup> Cfr. GLOBALIZACIÓN. (2009). [<http://blogs.utpl.edu.ec/relacionesinternacionales>]. *Ventajas y Desventajas de la Globalización*.

- Privatización de empresas públicas.
- La desregularización financiera internacional.
- Economía y mercado globales.
- Acceso universal a la cultura y la ciencia.
- Mayor desarrollo científico-técnico.

#### Desventajas

- Aumento excesivo del consumismo.
- Posible desaparición de la diversidad biológica y cultural.
- Su rechazo por grupos extremistas conduce al Terrorismo.
- Mayores desequilibrios económicos y concentración de la riqueza:  
los ricos son cada vez más ricos, los pobres son cada vez más pobres.
- Mayor flexibilidad laboral, que se traduce en un empeoramiento de las condiciones de los trabajadores.
- Daños al medio ambiente, al poderse mover sustancias o procesos dañinos a otros países, donde pueden no conocer realmente sus riesgos.

### 3.1.1.2 Tecnología

Cada día la tecnología se establece como una herramienta indispensable para el desarrollo y crecimiento de la economía mundial. Los cambios tecnológicos han permitido que las fronteras que existen físicamente desaparezcan, dando lugar a una reestructuración del comercio a nivel global, y creando nuevas actividades comerciales como los servicios informáticos, *outsourcing*, educación por internet, servicios de consultoría, comercio electrónico, producción de software, etc. Estas nuevas actividades comerciales pueden incidir en la creación de nuevas oportunidades para emprendimientos de PYMES dentro de la industria manufacturera de Quito y del sector fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.

Aquellas personas que ocupan cargos gerenciales en las PYMES, así como en cualquier otra empresa, deben tener un amplio conocimiento de los tipos de tecnologías que se emplean en el sector en el cual laboran y actualizarse constantemente para estar “*one step ahead*”. Según una publicación especializada, “los viajes intercontinentales en tiempo real vía Internet, la extinción de obstáculos geográficos, políticos y culturales, los grandes flujos de capital que se pasean orondos por el mundo y un cliente nacional e internacional cada vez mejor informado y más exigente, requiere la formación de un nuevo gerente” (Revista Gerente, 2000: 12).

En nuestro país, lamentablemente la tecnología no ha alcanzado los niveles máximos de innovación y tampoco se ha mantenido a la vanguardia de la ciencia y estudios tecnológicos. Algunas de las razones son las siguientes:<sup>4</sup>

- Baja inversión, en 1997 y 1998 el gasto del país en actividades, ciencia y tecnología fue alrededor del 0.2% del Producto Interno Bruto.
- La inversión en investigación y desarrollo es particularmente baja alcanzando el 0.06% del Producto Interno Bruto, entre 1995 y 1998, contra el 0.08% promedio de Latinoamérica, está por debajo de la media latinoamericana.
- Los problemas relacionados a la baja inversión en el sector se amplifican por los insuficientes recursos humanos, siendo el número de investigadores extremadamente reducido, Ecuador tiene 0.3 investigadores por cada cien mil habitantes de la fuerza laboral; mientras que Venezuela cuenta con 0.5, España con 6.4, y Estados Unidos con 13.8; ahí tenemos la gran diferencia.
- Existe escasa articulación entre investigación y sectores productivos, los empresarios ecuatorianos no sólo perciben un bajo nivel de colaboración entre la Academia y la Industria, sino que no

---

<sup>4</sup> Cfr. REVISTA MIPYMES. (2005). [www.joyceginatta.com]. Opinión Decano Facultad de Economía y CC.EE. de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES). Además de Director del Centro de Investigaciones.

califican positivamente la calidad de la investigación realizada por las Universidades; hay un divorcio entre la empresa y la Universidad.

En conclusión, para que las PYMES ecuatorianas lleguen a ser competitivas y aprovechen los adelantos tecnológicos del nuevo milenio, debe existir una preocupación de los niveles gerenciales en actualizarse y prepararse para enfrentar los retos que actualmente y en un futuro tendrán relación directa con un comercio y mercado laboral que utiliza tecnología de punta.

#### 3.1.1.3 Economía

##### **Análisis Global de la Economía Ecuatoriana - Año 2008**

##### **Producto Interno Bruto (PIB)**

De acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador, el año 2008 fue un año de mayor crecimiento para la economía ecuatoriana en relación al año 2007. El Producto Interno Bruto (PIB) creció el 5.32% durante el año 2008 frente a un crecimiento del 2.49% del 2007. Para el año 2009 el BCE proyecta un crecimiento del PIB del 3.15% con respecto al año 2008. El PIB, en valores corrientes, para el 2008 fue de US\$53 MM frente a US\$46 MM del 2007.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Cfr. [www.bce.gob.ec]

### **Gasto e Inversión (Formación Bruta de Capital)**

El consumo en el país alcanzó (en precios corrientes) a US\$38,949 millones de dólares vs. US\$34,335 millones registrados en el año 2007, equivalente a una tasa de crecimiento del 13.44%. De estos valores, el 15.82% corresponde al consumo de administración pública y el 84.18% al consumo de los hogares.<sup>6</sup>

La inversión bruta (formación bruta de capital fijo) alcanzó en el año 2008 US\$12,744 millones de dólares, registrando un incremento del 25.82% en comparación con el año anterior.<sup>7</sup>

### **Balanza Comercial**

Para el período de enero a noviembre del año 2008 el Ecuador generó un superávit en la balanza comercial de US\$1,373 millones, valor superior en US\$235 millones al superávit registrado para el mismo período en el año 2007.<sup>8</sup>

El superávit alcanzado se presenta por los ingresos petroleros generados por los elevados precios internacionales del barril de petróleo, lo que se refleja en el superávit de la balanza comercial petrolera, que a noviembre del 2008 alcanzó US\$8,287 millones, 65% superior al superávit alcanzado en similar período del año anterior, frente al déficit de la balanza

---

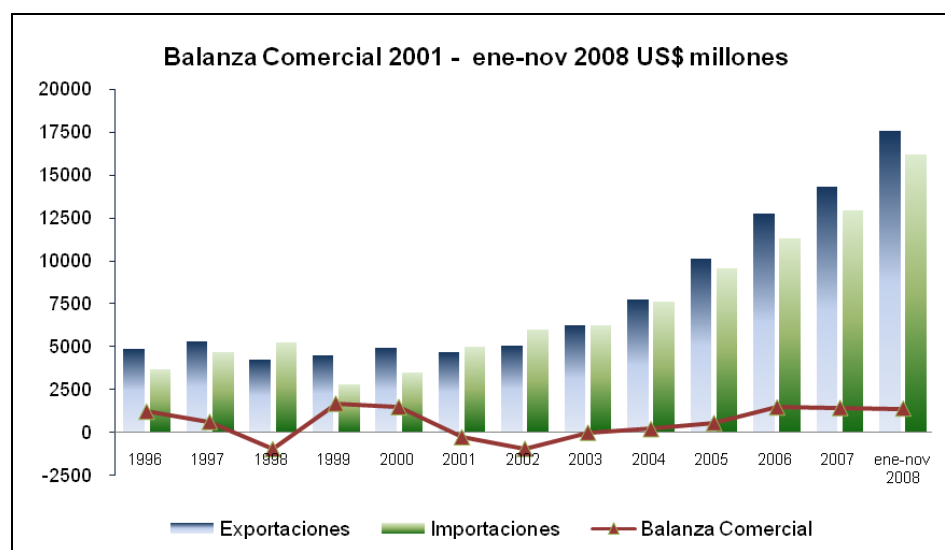
<sup>6</sup> Cfr. Ibídem.

<sup>7</sup> Cfr. Ibídem.

<sup>8</sup> Cfr. Ibídem.

comercial no petrolera que a noviembre del 2008 fue de US\$6,913 millones, 78% superior al déficit presentado en similar período del año anterior.<sup>9</sup>

**Gráfico N° 1**



**Fuente:** Base de datos del departamento de precios de transferencia Deloitte Ecuador, basada en información del Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador.

Por otra parte, el valor FOB de las exportaciones tradicionales (banano, café, camarón, cacao, atún) se incrementaron en el período de enero a noviembre del 2008 en 19.09% (US\$424 millones) en relación al mismo período del año anterior.<sup>10</sup>

Dentro de las exportaciones no tradicionales, los productos industrializados crecieron en el 13.2% del valor FOB para el período analizado. Los productos que experimentaron un mayor crecimiento son: enlatados de pescado, extractos de aceites vegetales y otras manufacturas de textiles; mientras que, la harina de pescado, químicos y fármacos,

<sup>9</sup> Cfr. Ibídem.

<sup>10</sup> Cfr. Ibídem.



prendas de vestir de fibras textiles y elaboradas de banano decrecieron en relación al período anterior.

### **Empleo y Ocupación**

Considerando los doce meses del año 2008<sup>11</sup> y las cinco ciudades principales (Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato) la tasa de desempleo fue de 7.5% mientras que en el mismo mes del 2007 la tasa fue del 6.3%. La tasa de subempleo a diciembre del 2008 fue de 43.8%, 0.2% menos que a diciembre del 2007.<sup>12</sup>

### **Inflación**

De acuerdo al Informe Mensual de Inflación a diciembre del 2008 emitido por el Banco Central del Ecuador, en términos anuales, la tasa de inflación del 2008 se ubicó en el 8.83%, porcentaje mayor al 3.32% alcanzado en el año 2007.<sup>13</sup>

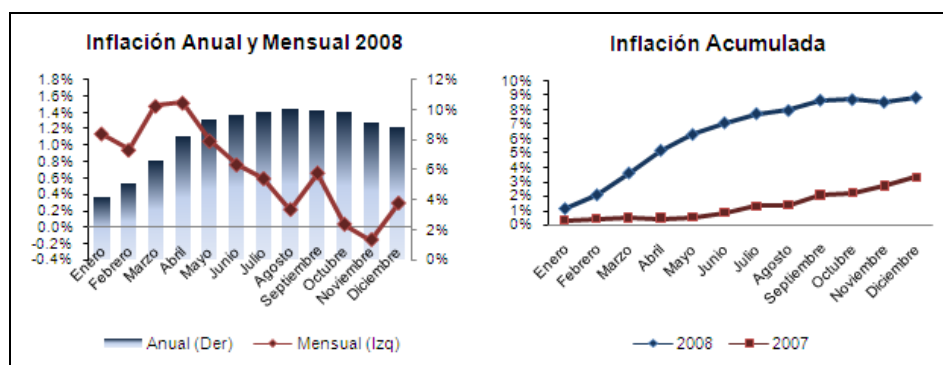
---

<sup>11</sup> Cfr. Información obtenida del INEC.

<sup>12</sup> Cfr. [www.bce.gob.ec]

<sup>13</sup> Cfr. Ibídem.

Gráfico N° 2

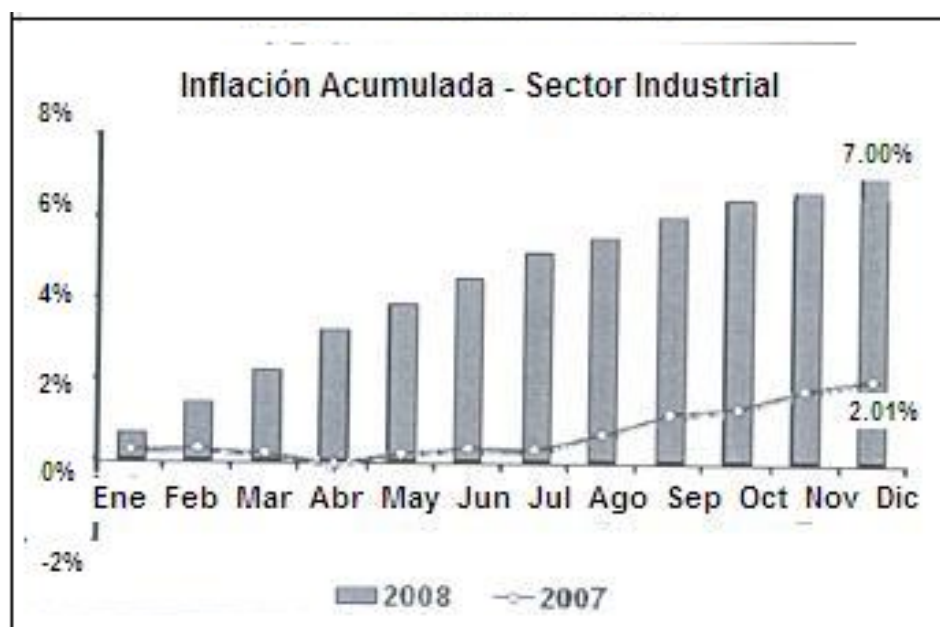


**Fuente:** Base de datos del departamento de precios de transferencia Deloitte Ecuador, basada en información del Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

El sector industrial en el 2008 alcanzó una inflación acumulada del 7% superando así la tasa del año anterior. Uno de los productos que más presentó inflación fue el de los focos de luz que alcanzó el 104.7% de inflación acumulada.<sup>14</sup>

Gráfico N° 3



**Fuente:** Base de datos del departamento de precios de transferencia Deloitte Ecuador, basada en información del Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

<sup>14</sup> Cfr. Ibídem.

**Riesgo País (EMBI)**

El EMBI (Emerging Markets Bond Index) es un índice desarrollado por JP Morgan, el cual mide el riesgo de inversión en bonos emitidos por países de mercados emergentes. Desde el mes de enero hasta agosto del 2008, el EMBI para Ecuador se mantuvo dentro de un rango de 500 y 700 puntos, desde septiembre hasta diciembre del 2008 este indicador fluctuó entre 800 y 4,200 puntos, situación que se presenta porque la expectativa respecto a la solidez del sistema financiero mundial hizo que la volatilidad en los índices bursátiles generen fluctuaciones no predecibles en los mercados financieros, por lo que el riesgo país de Latinoamérica comenzó a subir a medida que bajaron los precios de los commodities y del petróleo.<sup>15</sup>

**3.1.1.4 Política y Legislación**

Las PYMES de la industria manufacturera son partícipes de los cambios por la globalización que el mundo de hoy está adoptando, que afecta a la economía y a la política. Por lo tanto es necesaria una nueva concepción del poder político, en la que las relaciones entre municipios, regiones o Estados, puedan establecer alianzas variables entre diversos niveles de poder (regional, estatal, local).

---

<sup>15</sup> Cfr. *Ibídem*.

## **Políticas Estatales de Apoyo al Sector Industrial<sup>16</sup>**

El gremio de la Pequeña Industria de Pichincha, propuso al Gobierno del Ecuador las siguientes acciones de promoción de las PYMES.

### **Generales**

- El gobierno con la participación del sector público y privado, y de la sociedad civil, debe definir la visión del país a largo plazo.
- Diseñar una estrategia concertada para reactivar la economía

### **Políticas Sectoriales**

- Fortalecer la competitividad y productividad mediante la aplicación de medios para facilitar el acceso al crédito, mejorar la calidad de los programas de capacitación de los recursos humanos, impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías, y mejorar el marco jurídico.
- Impulsar el incremento y diversificación la oferta exportable.
- Fortalecer a los sectores productivos más vulnerables como son las PYMES, las microempresas, etc.

---

<sup>16</sup> Cfr. CAPEIPI. (2001). *Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional*. Ecuador: Seminario- Taller: Mecanismos de Promoción de Exportaciones para las Pequeñas y Medianas Empresas en los Países de la ALADI. Marco Barrera.

- Dar el apoyo a la institucionalización de la normalización y calidad de los productos.
- Diseñar y aplicar políticas para el financiamiento de la producción de la pequeña industria.

#### 3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial)

La internacionalización de la economía permite a las PYMES traspasar sus fronteras nacionales para captar recursos o comercializar sus productos o servicios en otros países.

#### **Apoyo a la internacionalización y el acceso a mercados globales**

Los acuerdos de libre comercio y los procesos de integración de la región están abriendo nuevas oportunidades para que las PYME puedan colocar sus productos en los mercados globales. Sin embargo, en el Ecuador son muy pocas las PYMES que dedican una porción considerable y creciente de su producción a los mercados externos. Esto se debe a múltiples razones, que van desde las limitaciones de escala hasta los problemas de calidad, falta de experiencia en marketing internacional y escasas conexiones con empresas implantadas globalmente. Los trámites de exportación y otros problemas regulatorios también suelen ser un obstáculo para insertarse en los mercados externos. La inversión externa directa y el fomento de vínculos de cooperación comercial con empresas

locales es también un medio de favorecer la internacionalización de las empresas de la región.

#### 3.1.1.6 Cultura<sup>17</sup>

Las PYMES requieren desarrollar su propia cultura organizacional, más en un escenario que obliga a ello a fin de garantizar su supervivencia, participación, permanencia y conquista de mercados. Cuando una organización consigue consolidar sus patrones culturales, asume una vida propia, independiente de sus componentes.

Las culturas que dan características particulares a una organización, no son ni buenas ni malas, simplemente son como son. Algunos autores, luego de estudiar grandes empresas privadas exitosas, han concluido que ellas tienen algunas características comunes, eso es lógico y evidente; pero es apresurado afirmar que se conocen las características culturales que han hecho exitosas a ciertas empresas.

La cultura cumple numerosas funciones en cualquier organización. Una de esas funciones es que transmite un sentido de cohesión a los miembros. A mayor éxito de la organización, mayor será la cohesión y el anhelo por ingresar y permanecer en ella. Se sabe todos quieren ser parte de las organizaciones importantes y exitosas.

---

<sup>17</sup> Cfr. MORA, C. (2008). *Herramienta para emprendedores*. [<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento>].

La cultura organizacional modela, guía, y determina el comportamiento de los componentes del grupo organizado; esto es más aparente en organizaciones pequeñas, como es el caso de una PYME, pero cada una de ellas desarrolla una cultura propia, particular y diferenciada, la cual se afianza con el transcurso del tiempo.

La cultura de una organización es la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera y funciona la organización. En el caso de una PYME, es el emprendedor que la crea, quien imprime el carácter a la organización, desde que inicia sus actividades. El creador de una PYME tiene ideas claras de lo que quiere, y seleccionará a las personas que le acompañarán en su aventura, a quienes cree que comulgarán con sus ideas.

Las PYMES del sector analizado deben reestructurarse, hacer una revisión en donde están sus debilidades en sus recursos, específicamente el humano a fin de dar paso a que se genere una integración de equipo cohesivo, comprometido, responsable en el logro de una cultura organizacional auténtica y bajo la dirección de un liderazgo gerencial que enfrente los retos con un manejo adecuado de una cultura que garantice resultados positivos.

#### 3.1.1.7 Diversidad Laboral y Empleo

En nuestro país las PYMES emplean a más de un millón trabajadores de ingresos medios o bajos, lo que representa alrededor del 25% de la mano

de obra urbana y un aporte al Producto Interno Bruto entre el 10 y 15% (USAID, 2005).

Estimaciones basadas en los datos del Censo de Población y Vivienda del 2001, indica que en ese año existían 1,027,299 (50,7%) microempresarios urbanos y 997,953 (49,3%) microempresarios rurales. Datos más recientes, basados en la encuesta a microempresarios que realizó el Proyecto SALTO de USAID, señalan que en Ecuador a mediados del 2004 había alrededor de unos 650 mil microempresarios en las áreas urbanas.

La encuesta a microempresarios que realizó el Proyecto SALTO de USAID muestra la siguiente distribución de las microempresas urbanas en Ecuador en el año 2004: la mayor parte están ubicadas en la región de la Costa (66,8%), principalmente en el área de Guayaquil. La Sierra reúne al 31,5% de las microempresas urbanas, con más de la mitad concentradas en Quito y Santo Domingo de los Tsáchilas. Mientras que el Oriente sólo cuenta con el 1,7% del total de microempresas.

La microempresa es una importante fuente de empleo y se convierte en una red de protección social puesto que muchas mujeres cabeza de familia se dedican a la microempresa, “Las mujeres comprenden solamente el 30,7% de la población económicamente activa, pero constituyen el 46,7% de la población de microempresarios” (USAID, 2005)



Durante las entrevistas realizadas para este estudio, pudo observarse que la mayoría de los empleados de las PYMES en el área de producción eran de género masculino, mientras que en el área administrativa son de género masculino y femenino. Se debe señalar que en los datos solicitados en el formato de las encuestas, no constaban aquellos relacionados con nivel socioeconómico ni etnicidad; por lo que no se puede emitir un criterio al respecto.

### **3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial**

#### **3.1.2.1 Competidores**

Forman parte del entorno operativo de las PYMES y son los rivales con los que éstas se enfrentan a la hora de conseguir recursos y clientes; los competidores suponen una amenaza porque pueden incidir en elevación de costos, o reducción de sus ingresos, consecuentemente causar una disminución del rendimiento de las PYMES. Toda empresa debe tratar de conocer en la medida de lo posible las estrategias de los competidores presentes o futuros, para lo cual puede utilizar análisis detallados que muestren las fortalezas y debilidades de la propia empresa, tratando de encontrar una fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

La aparición de nuevos competidores, como pueden ser: competidores extranjeros (entrantes nuevos en el sector), PYMES de nueva creación (consecuencia del atractivo del sector o de transformaciones de las

existentes), y competidores provenientes de otros sectores (producto de estrategias de diversificación de las empresas), reduce los beneficios empresariales dentro del sector. Los ajustes de la baja de precios, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, o una gama de bienes o servicios poco diferenciados son claros indicios de sectores de alta competencia. Además, en épocas de escaso crecimiento, la competencia se hace más dura porque para aumentar la cifra de ventas hay que arrebatar cuota de mercado, recurriendo a políticas agresivas comerciales y de marketing.

Los competidores de las PYMES del sector fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo de la ciudad de Quito, son PYMES de otras ciudades y provincias, especialmente las de Guayaquil y Cuenca, que son muy predominantes en el sector industrial del Ecuador. Por otra parte se puede considerar como competidores del sector a pequeñas y medianas empresas de países de la región, que pueden ofrecer sus productos a menor costo, puesto que para la fabricación de los mismos, se emplea mano de obra más barata, consecuentemente costos de producción menores a los de las PYMES estudiadas.

### 3.1.2.2 Nuevos Participantes

En el sector de las PYMES de este estudio, podrían presentarse nuevos participantes, que pueden provenir de: otros sectores industriales, profesionales que han quedado en el desempleo por reducción de

personal en las empresas en donde trabajaban, emprendedores que a falta de empleo buscan iniciar una PYME como una opción válida de ingresos, y PYMES provenientes de emprendedores de otros países. Cabe señalar que debido a la creación del Programa Sistema Nacional de Micro-finanzas (SNM), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) está diseñando programas con la finalidad de reactivar el sector productivo micro-empresarial, a través de la canalización de recursos, capacitación y fortalecimiento de las entidades financieras dedicadas a las micro-finanzas, lo que incidiría en la posibilidad de nuevos participantes en éste sector industrial.

#### 3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

Productos sustitutos de aquellos producidos por las PYMES del sector fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo de la ciudad de Quito, no se conocen al momento, pero podrían considerarse como posibles candidatos a los que se fabriquen utilizando otros materiales, tales como el plástico, madera, fibra de vidrio, etc. por lo menos en aquellos productos que si es factible su reemplazo y que satisfagan la misma necesidad o cumplan el mismo objetivo.

#### 3.1.2.4 Clientes

Las PYMES del sector estudiado ofrecen sus productos a clientes muy diversos de la industria nacional, dentro de los que destacan la industria de la construcción, agrícola, minera, mecánica automotriz y público en

general, que puede ser individuos u organizaciones. Hoy en día, con la globalización de los mercados, el mundo entero podría convertirse en prospectivo cliente. No obstante, no hay que olvidar que cada cliente es único y como tal tendrá gustos diferentes, por eso es preciso que las PYMES sean flexibles para adaptarse a las necesidades específicas de los clientes, en lugar de mantener la estandarización, es lo que hoy se conoce como “clientización”.

#### 3.1.2.5 Proveedores

En base a la información recopilada a través de entrevistas con gerentes de algunas PYMES del sector estudiado, se concluye que la principal materia prima de la industria metalmecánica metalúrgica, es el acero. El Ecuador no cuenta con este producto, por lo que las PYMES analizadas tienen que abastecerse de esta materia prima de proveedores extranjeros. Las importaciones de acero se las realiza principalmente de Estados Unidos, China, Venezuela, India, Brasil, Japón y otros países. Existen también proveedores ecuatorianos de acero reciclado, que algunas PYMES utilizan como materia prima. Otros proveedores constituyen las empresas que suministran otros materiales que se usan en la fabricación de sus productos, tales como los electrodos y soldadura, que también son importados de US, China, Japón y Alemania; así como los recursos humanos necesarios para que la empresa lleve a cabo su actividad, que sí son proveedores ecuatorianos. Los proveedores son importantes para las PYMES porque las variaciones en la calidad o el precio de los recursos tienen un claro impacto en la calidad y precio del producto final.

## 3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

### 3.2.1 Sectores Manufactureros y su Clasificación CIIU

**Cuadro N° 2**

<b>CIIU</b>	<b>SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO</b>
<b>D.</b>	<b>ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS</b>
<b>1511</b>	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
<b>1513</b>	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
<b>1514</b>	Elabora de aceites y grasas de origen vegetal y animal
<b>1520</b>	Elaboración de productos lácteos
<b>1531</b>	Elaboración de productos de molinería
<b>1532</b>	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
<b>1533</b>	Elaboración de alimentos preparados para animales
<b>1541</b>	Elaboración e productos de panadería
<b>1543</b>	Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
<b>1544</b>	Elaboración de macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares
<b>1549</b>	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
<b>1551</b>	Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
<b>1552</b>	Elaboración de vinos
<b>1554</b>	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales
	<b>ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO</b>
<b>1600</b>	Elaboración de productos de tabaco
	<b>FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES</b>
<b>1711</b>	Preparación e hilatura de fibras textiles; tejeduría de productos textiles
<b>1712</b>	Acabado de productos textiles
<b>1721</b>	Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
<b>1722</b>	Fabricación de tapices y alfombras
<b>1723</b>	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
<b>1729</b>	Fabricación de otros productos textiles N.C.P.
<b>1730</b>	Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo
	<b>FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES</b>
<b>1810</b>	Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte A
<b>1810</b>	Fabricación de prendas de vestir excepto pieles; Parte B
	<b>CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA</b>
<b>1911</b>	Curtido y adobo de cueros
<b>1912</b>	Fabricación de maletas
<b>1920</b>	Fabricación de calzado
	<b>PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES</b>
<b>2010</b>	Aserrado y acepilladura de madera
<b>2022</b>	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción
<b>2029</b>	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables

CIU	SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO
	<b>FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL</b>
2101	Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
2102	Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
2109	Fabricación de otros artículos de papel y cartón
	<b>ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES</b>
2211	Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
2212	Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas
2221	Actividades de impresión; Parte A
2221	Actividades de impresión; Parte B
2222	Actividades de servicios relacionados con la impresión
	<b>FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS</b>
2411	Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
2412	Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
2413	Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
2421	Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
2422	Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
2423	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos
2424	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
2429	Fabricación de otros productos químicos N.C.P.
	<b>FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO</b>
2511	Fabricación de cubiertas y cámara de caucho; recauchado y renovación de cubiertas de caucho
2519	Fabricación de otros productos de caucho
2520	Fabricación de productos de plástico; Parte A
2520	Fabricación de productos de plástico; Parte B
	<b>FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS</b>
2610	Fabricación de vidrio y productos de vidrio
2691	Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural
2693	Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria par uso estructural
2695	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso
2696	Corte, tallado y acabado de la piedra
2699	Fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.
	<b>FABRICACIÓN DE METALES COMUNES</b>
2710	Industrias básicas de hierro y acero
	<b>FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO</b>
2811	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
2812	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
2813	Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
2891	Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia
2892	Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación
2893	Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
2899	Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.

CIU	SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO
	<b>FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.</b>
<b>2911</b>	Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
<b>2912</b>	Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
<b>2913</b>	Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
<b>2914</b>	Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares
<b>2915</b>	Fabricación de equipo de elevación y manipulación
<b>2919</b>	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
<b>2921</b>	Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
<b>2922</b>	Fabricación de máquinas herramienta
<b>2924</b>	Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción
<b>2925</b>	Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
<b>2929</b>	Fabricación de otros tipos de armas de uso especial
	<b>FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMÁTICA</b>
<b>3000</b>	Fabricación de maquinaria de oficina
	<b>FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y APARATOS ELÉCTRICOS N.C.P.</b>
<b>3110</b>	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
<b>3120</b>	Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica
<b>3130</b>	Fabricación de hilos y cables aislados
<b>3190</b>	Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico
	<b>FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES</b>
<b>3220</b>	Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos
	<b>FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACIÓN DE RELOJES</b>
<b>3311</b>	Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos
<b>3312</b>	Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales
<b>3313</b>	Fabricación de equipo de control de procesos industriales
<b>3320</b>	Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico
	<b>FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES</b>
<b>3420</b>	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques
<b>3430</b>	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores
	<b>FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE</b>
<b>3530</b>	Fabricación de aeronaves y naves especiales
<b>3592</b>	Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos
	<b>FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.P.C.</b>
<b>3610</b>	Fabricación de muebles
<b>3691</b>	Fabricación de joyas y artículos conexos
<b>3692</b>	Fabricación de instrumentos de música
<b>3693</b>	Fabricación de artículos de deporte
<b>3694</b>	Fabricación de juegos y juguetes
<b>3699</b>	Otras industrias manufactureras N.C.P.
	<b>RECICLAMIENTO</b>
<b>3710</b>	Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
<b>3720</b>	Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos

**Fuente:** Superintendencia de Compañías del Ecuador

**Elaborado por:** Superintendencia de Compañías del Ecuador

### 3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES

#### 3.3.1 Reseña Histórica

El sector metalmecánico es uno de los sectores fundamentales para el desarrollo del país, es la rama más consistente de la industria en general, por cuanto tiene la capacidad de transformar las materias primas en “instrumentos” industriales. Este sector presenta importantes encadenamientos con otros sectores de la economía nacional, tales como industria, minería, construcciones civiles, energía y agricultura, por lo que su influencia en la economía nacional es considerable.

#### Historia del Sector Metalmecánico

- En 1990 los productos metal mecánicos y las maquinarias ligeras apenas representaban el 0,22% (\$ 2 millones) del total exportado.
- En 1992 las exportaciones fueron \$740 mil dólares.
- En 1998 ascendieron a \$ 58 millones.
- En el 2000 sus ventas descendieron a \$52 millones.
- En el 2007, tomando como referencia a los productos exportados vinculados con el SMM, suman 444 millones de dólares, 3% del total de las exportaciones del país.



### 3.3.2 Características y Productos del Subsector

De acuerdo a Fedimetal los principales productos del sector metalmecánica son:

#### Industrias metálicas básicas

- Moldeo por fundición de piezas metálicas;
- Industria básica del acero y acero inoxidable;
- Industria básica del aluminio;
- Industrias básicas de otros metales no ferrosos.

#### Fabricación y preparación de productos para la industria metalmecánica

- Preparación, corte y plegado de chapa y perfilaría;
- Prensa y Matricería;
- Recubrimientos y terminados metálicos.

#### Fabricación de productos de hierro y acero

- Fabricación de productos metálicos, forjados y troquelados;
- Herramientas de mano sin motor y utensilios de cocina metálicos;
- Carpintería metálica;
- Herrería;
- HERRAJES Y CERRADURAS;
- Alambre, productos de alambre y resortes;
- Piezas metálicas y fabricación de tornillos;
- Otros productos metálicos.

#### Construcciones metálicas

- Estructuras metálicas;
- Montajes industriales.

#### Producción de máquinas y equipos

- Calderas, tanques y envases metálicos;
- Maquinaria y equipos para actividades agropecuarias, construcción e industria extractiva;
- Maquinaria y equipos para la industria metalmecánica;
- Maquinaria y equipos para otras industrias manufactureras;
- Maquinaria y equipos para el comercio de servicios;
- Motores de combustión interna, turbinas y transmisores;
- Otra maquinaria y equipamiento industrial en general.

#### Industria Automotriz y de Equipos para el transporte

- Fabricación de autopartes;
- Fabricación de acoplados, remolques, vagones, carrocerías;
- Otros insumos para el autotransporte;
- Sistemas de señalización.

#### Instalaciones y servicios metalúrgicos

- Tuberías para perforaciones de profundidad;
- Tendido de redes sanitarias, de gas, de vapor, etc.;
- Servicios a la actividad petrolera.

### Termomecánica y energía

- Sistemas de aire acondicionado, calefacción, refrigeración, industrial y comercial.
- Instalaciones térmicas: conductos, cañerías de vapor, hornos, quemadores, industriales, etc.
- Sistemas para extracción, producción y transporte de petróleo, combustibles líquidos y gaseosos
- Sistemas de generación y transmisión de energía eléctrica
- Conductores eléctricos de cobre y aluminio

### **3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local**

De acuerdo a información obtenida de la CAPEIPI, en su Directorio del Sector Metalmecánico, Eléctrico y Electrónico del Ecuador, el sector de manufactura de metal abarca el 17.2% del total de las exportaciones no tradicionales y el 9.3% de los productos que conforman el grupo de ventas al exterior no petroleras. Los productos del sector metal mecánico ecuatoriano se exportan a Estados Unidos con cero aranceles, las empresas en el Ecuador trabajan principalmente en el procesamiento del acero y en la comercialización de productos con valor agregado para el sector de la construcción. Dentro del sector manufacturero, la industria metálica representa el 15%, su aporte principal es brindar empleo directo a 13,650 personas.

Se estima que Ecuador consume cerca de 800,000 toneladas anuales de acero, de las cuales la producción nacional abastece apenas el 5% y se importan el 95% de los productos.<sup>18</sup>

### **3.3.4 Desventajas en el Contexto Local**

- Manejo inadecuado del marketing.
- Los insumos provienen mayormente de importaciones. En ese sentido una amenaza es el incremento de insumos que han aumentado en los últimos años de manera importante.
- Otra amenaza identificada es la alta dependencia al sector de la construcción privada interno que se encuentra desaceleración.

### **3.3.5 Recurso Humano**

Son las personas las que realmente aportan en trabajo, energía, conocimiento, habilidades y experiencia, que hacen posible la supervivencia y el éxito empresarial. Actualmente las empresas operan en un entorno inestable, en un mercado sometido a cambios frecuentes, a veces sin previo aviso, y sin razón aparente. Los grandes cambios políticos, sociales y tecnológicos de los últimos veinte años nos muestran que no los mejores líderes se encuentran preparados para los cambios que se están produciendo. En el entorno actual de los

---

<sup>18</sup> Cfr. REVISTA EKOS. Edición 175. Noviembre 2008.

negocios, no hay persona que tenga todas las respuestas, las habilidades y la sabiduría necesarias para guiar a la organización hacia un éxito sostenido, a no ser que utilice y maximice las respuestas y las habilidades del conjunto de la organización. En resumen, para que una empresa triunfe es necesario que encuentre la forma de maximizar las aportaciones de sus miembros, de no ser así, estaría desperdiciando recursos disponibles lo cual no se puede permitir en un entorno altamente competitivo.

### **3.3.6 Presencia del Marketing**

Las PYMES analizadas no presentan mayor marketing, esta es una debilidad del sector por el inadecuado manejo del marketing local e ineficiencias en la programación de la producción acorde la demanda, lo que genera un exceso de inventarios.<sup>19</sup>

### **3.3.7 Proveedores y Clientes**

La principal actividad del sector metalmecánico es transformar las materias primas en “instrumentos” industriales. Por lo que sus proveedores y principales clientes pertenecen a los sectores de la industria, minería, construcciones civiles, energía y agricultura.

---

<sup>19</sup> Cfr. CAF, MICIP. (2006). *Medición de Productividad del Valor Agregado Sector Metalmecánica*. Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia. CAPIT y FUNDEPIN.

### 3.3.8 Tipos de Financiamiento

Resulta un panorama interesante el de las fuentes de financiamiento para iniciar las microempresas. La mayoría de microempresarios inician su empresa gracias a sus ahorros personales (67,1%). La segunda fuente de financiamiento son los préstamos de familiares y amigos, con un 12,6% en promedio. En total las fuentes informales de financiamiento (ahorros, regalos, préstamos familiares, herencia) llegan al 90%, mientras que las fuentes de financiamiento formal (bancos, financieras, cooperativas de ahorro y crédito (COAC), otras cooperativas, ONG y fundaciones) apenas alcanzan el 5%.

Instituciones que financian a la microempresa:

• COAC (Cooperativa de Ahorro y Crédito)	32,9%
• ONG (Organizaciones no Gubernamentales) y fundaciones	22,3%
• Bancos privados	20,2%
• Bancos públicos	12,2%

### 3.3.9 Alcance Comercial

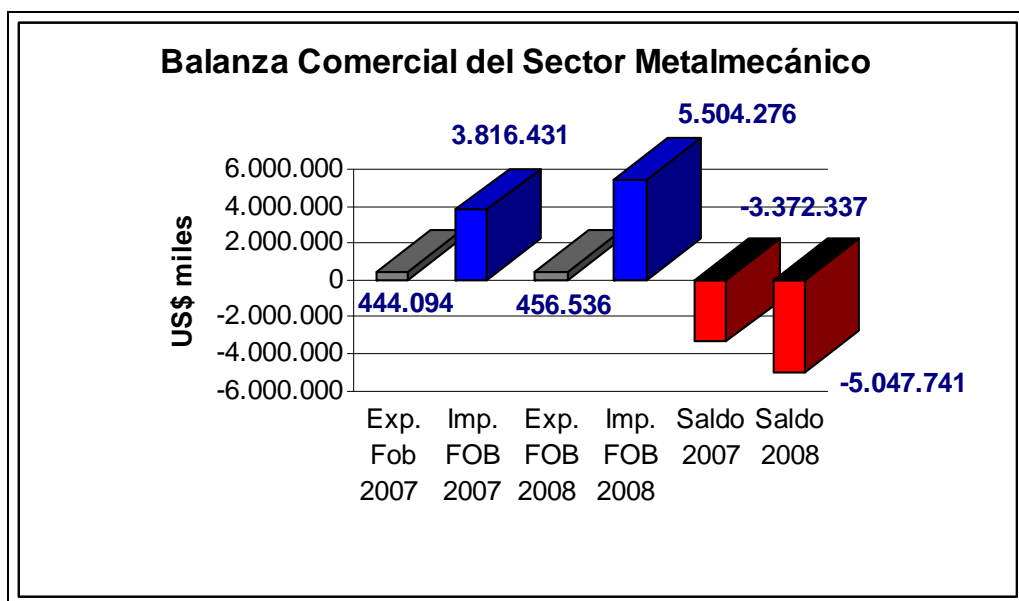
#### Balanza comercial del sector según CAPEIPI año 2008 <sup>20</sup>

- La balanza comercial del sector metalmecánico en los años 2007 y 2008 registra saldos negativos en todos los Capítulos.

<sup>20</sup> Cfr. CAPEIPI. (2009 – 2010). Directorio del Sector Metalmecánico, Eléctrico y Electrónico del Ecuador.

- En el año 2007, el déficit fue de US\$ 3.372 millones de dólares, resultado de haber exportado US\$ 444 millones frente a US\$ 3.816 millones de dólares, en importaciones.
- En el 2008, este déficit se incrementa a US\$ 5.047 millones de dólares, en razón que las exportaciones fueron únicamente de US\$ 456 millones de dólares y las importaciones sumaron US\$ 5.504 millones de dólares.
- La tasa de crecimiento de las exportaciones fue de 3%, en cambio las importaciones tuvieron una tasa de crecimiento significativa de 44%.

Gráfico N° 4



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Luis Játiva - Sector Metalmecánico, Eléctrico y Electrónico de la CAPEIPI

### **3.3.10 Responsabilidad social del sector de Fabricación de Productos Elaborados de Metal excepto Maquinaria y Equipo**

Las PYMES tienen el compromiso de contribuir activamente con el mejoramiento social, económico y ambiental, trabajando con los empleados, familias, comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.

Debido al tamaño y capacidad de las PYMES del sector estudiado, su responsabilidad social empresarial se la debe poner en práctica a través de iniciativas gremiales con un objetivo en común para una industria y de esta forma puedan implementar proyectos sociales y ambientales en el área de influencia de la respectiva industria, que al ser compartidos los valores de inversión del proyecto bajan.

Las PYMES son las representantes directas de la población, ya que son empresas de mayor acceso a esta a diferencia de las grandes empresas que pertenecen a grandes grupos económicos que representan generalmente un máximo del 5% de la población. Esta cercanía permite que surja dialogo social, mediante el cual se generan proyectos de desarrollo comunitario, de calidad de vida por acceso a la salud y educación, conservar y mejorar el ambiente donde viven las personas, lo cual repercute directamente en personas con mayor capacidad para el trabajo y eficiencia en sus labores, que aportarían al crecimiento de este sector dinámico de la economía ecuatoriana.



## 4 HABILIDADES GERENCIALES

### 4.1 ROL DE UN GERENTE

#### 4.1.1 Niveles Gerenciales

La estructura jerárquica que predomina en la mayor parte de las organizaciones es la que consta en el siguiente gráfico:<sup>21</sup>

**Gráfico N° 5**



**Fuente:** Administración. (2009). [<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/la-administracion-y-tipos-de-gerentes>]. Función de la administración y tipos de gerentes.

Los administradores del nivel superior o alta gerencia son los responsables de la administración en general, se los conoce como gerentes estratégicos. Se

---

<sup>21</sup> Cfr. Administración. (2009). [<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/la-administracion-y-tipos-de-gerentes>]. *Función de la administración y tipos de gerentes.*

enfocan principalmente en aspectos de largo plazo: supervivencia, crecimiento y eficacia; interactúan con personas y organizaciones externas.

Los gerentes de mandos medios o gerencia intermedia son los responsables de traducir los objetivos, metas y planes generales en objetivos, metas y actividades más específicas. Son quienes controlan el desarrollo de sus subordinados, y garantizan que los mismos mantengan el equilibrio entre los objetivos operativos a corto plazo y los estratégicos a largo plazo.

Los administradores de primera línea o supervisión, también llamados gerentes operativos tienen las siguientes funciones: supervisan las operaciones de la organización, se involucran directamente con los empleados, implementan los planes específicos desarrollados por los gerentes medios y son el enlace con el personal administrativo.

#### 4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYMES

En general, las PYMES de la industria manufacturera de Quito tienen en sus organigramas los siguientes niveles gerenciales: alta gerencia, gerencia media y gerencia de línea.

Dentro de “alta gerencia” se encuentran los gerentes generales de las PYMES (representantes legales), quienes tienen la mayor responsabilidad en el desarrollo y crecimiento de sus microempresas.

“Gerencia media” y “Gerencia de línea” involucra a los gerentes o jefes por área, sus funciones se enfocan exclusivamente a sus departamentos y subordinados del área que administran. Son los encargados de cumplir con las metas establecidas por el gerente general y presentar los resultados esperados. En algunas PYMES, detrás de los gerentes o jefes de área se encuentran los supervisores, quienes son su principal apoyo para cumplir eficientemente con las metas y presupuestos asignados.

Es importante mencionar que para la mayoría de microempresarios esta es su actividad primaria y por lo tanto el ingreso de su empresa es sumamente importante. La microempresa constituye la totalidad del ingreso familiar para el 41,7% de los empresarios.

#### 4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector

“Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo” y sus subsectores: Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia; Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación; Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería; y Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.

Dentro del sector de fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo, se determinaron los siguientes niveles

gerenciales: gerentes (primer nivel), jefes (segundo nivel) y supervisores (tercer nivel).

A continuación un detalle de las empresas que fueron seleccionadas para la elaboración de las encuestas con sus respectivos niveles gerenciales:

**Cuadro N° 3**

<b>NOMBRE DE EMPRESAS</b>	<b>CIU</b>	<b>PRIMER NIVEL</b>	<b>SEGUNDO NIVEL</b>	<b>TERCER NIVEL</b>
Anilec C.A.	D2899.0.06	Jorge Esvín Román (Gerente General)	Daniel Mena (Contador)	Ing. Danilo Ortiz (Jefe de Planta)
Artime Artículos Metálicos Ecuatorianos Cía. Ltda.	D2899.0.00	Ing. Raul Román Alarcón (Gerente General)	No aplica	No aplica
Centro del Acero Steel Center Cía. Ltda.	D2899.0.01	Juan Carlos Neira Carillo (Gerente General)	No aplica	No aplica
Claveslagard Cía. Ltda.	D2893.1.05	Jaime Alberto Francisco Alarcón Jaramillo (Gerente General)	Henry Vergara (Gerente de Producción)	No aplica
			Carolina Muñoz (Gerente Administrativo)	
Compañía Ecuatoriana Técnica Alarcón Cía. Ltda.	D2899.1.05	Victoria Alarcón (Gerente Financiera)	No aplica	No aplica
Cromo y Niquel del Ecuador Cía. Ltda.	D2892.0.00	Ing. Miguel Ricle (Gerente Administrativo)	No aplica	No aplica
Europintar del Ecuador Cía. Ltda.	D2892.0.00	Ing. Galo Fabián Rodrigo Baquero Bueno (Gerente General)	Kurt Schmiedl (Gerente Operativo)	No aplica
Fobrem Cía. Ltda.	D2891.0.00	Jaime Vinicio Olmedo Espinoza (Gerente General)	Tatiana Hernández (Contadora)	No aplica
Galo G. Orbea O. Cía. Ltda.	D2899.0.03	Galo Guillermo Orbea Orbea (Gerente General)	No aplica	No aplica
Herramientas Agrícolas Nacionales Cía Ltda Hansa	D2893.1.01	Michael Alarcón Bach (Gerente Administrativo)	No aplica	No aplica
Industrias Metálicas Vergara Indumever Cía. Ltda.	D2893.1.03	Ing. Diego Vergara (Gerente Administrativo)	No aplica	No aplica
Maquinarias y Servicios Petroleros Maquiserpe Cía. Ltda.	D2892.0.00	Ing. Irlando Ruperto Sánchez Tinoco (Gerente General)	No aplica	No aplica
Marte Industrias C.A.	D2891.0.00	Carlos Rodrigo Leiva Villenas (Gerente General)	Fredy Morales (Gerente de Planta)	No aplica
			Jorge Narváez (Gerente de Mantenimiento)	No aplica
Metalúrgica Ecuatoriana Cía. Ltda.	D2893.1.06	Romel Eudoro Figueroa Díaz (Gerente General)	No aplica	No aplica
Reingeniería Ziebell Cía. Ltda.	D2891.0.00	Ina Isabel Alarcón Bach (Gerente General)	Miguel Chiesa (Presidente y gerente de ventas)	No aplica
Surimax Cía. Ltda.	D2899.1.05	Manuel Alejandro Alarcón Guerrero (Gerente General)	No aplica	No aplica
Tornillos, Pernos Y Tuercas Topesa S.A.	D2899.0.03	Ec. Hugo Mauricio Moreira Cevallos (Gerente General)	Ing. Jaime Marcillo (Jefe de Producción)	No aplica
			Ing. Germánico Dillon (Jefe de Comercialización y proyectos)	No aplica

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

#### **4.1.2 Funciones del Gerente General**

##### **4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME**

Sus funciones principales son:

- Ser responsable de todas las actividades funcionales.
- Dar importancia a la aplicación y cumplimiento de políticas de Responsabilidad Social Empresarial.
- Designar todas las posiciones de los gerentes de área, jefes y supervisores.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.
- Coordinar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.

- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, colaboradores y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Promover oportunidades de crecimiento para sus trabajadores.
- Actuar con Responsabilidad Social Empresarial.
- De manera general se puede decir que las funciones que un gerente debe realizar son: planeación, organización, dirección y control.

#### 4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector

Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo” y sus subsectores: Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia; Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación; Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería; y Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.

De acuerdo al estudio realizado, se detectaron las siguientes como principales tareas desempeñadas por los gerentes generales del sector “Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo”:

- Detectar las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización, a fin de ejecutar un plan estratégico enfocado al crecimiento de las microempresas.
- Delegar su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.
- Generar un ambiente de equipo con sus subordinados, para promover el compromiso y motivación hacia el cumplimiento eficiente de las tareas asignadas.
- Toma de decisiones que definan el rumbo de la compañía.
- Analizar a profundidad los resultados de la organización e implementar cambios importantes para trabajar con calidad.
- Mantener alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.



### **4.1.3 Los Gerentes Funcionales**

#### **4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES**

Los gerentes funcionales, como su nombre mismo lo indica son los responsables de un área funcional, por ejemplo: producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, entre otras.

Sus funciones son semejantes a las de los gerentes generales de las PYMES, la única diferencia es que están enfocados exclusivamente a un área específica:

- Designar las tareas a cada uno de sus subordinados de área.
- Revisar periódicamente que se cumplan con las metas planteadas para su área.
- Promover buenas relaciones con sus subordinados, pares y superiores.
- Promover oportunidades de crecimiento para sus colaboradores de área.
- Evaluar escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

- Involucrarse en la consecución de los objetivos empresariales.
- Poner en práctica políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

#### 4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector

“Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo” y sus subsectores: Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia; Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación; Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería; y Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.

En el sector analizado, los gerentes funcionales encuestados pertenecen a diversas áreas. Se entrevistó a gerentes de planta, de producción, financiero, operativo, de mantenimiento, de ventas y de comercialización. Los mismos que desempeñan las siguientes funciones enfocadas única y exclusivamente a su área:

- Orientar a su equipo en la consecución de los objetivos y presupuestos establecidos para el departamento que gerencia.
- Promover un ambiente de confianza para facilitar el trabajo en equipo.

- Impulsar el crecimiento laboral de sus colaboradores.
- Basado en las habilidades y desempeño de los trabajadores, delega responsabilidades para alcanzar y superar los estándares del área exitosamente.
- Demuestra compromiso con las tareas que están a su cargo.
- Aprender diariamente con su equipo a partir de la experiencia.
- Dar directrices claras a todos sus subordinados.
- Reportar continuamente a gerencia general sobre la consecución de objetivos o problemas que pudieran presentarse con la finalidad de encontrar una solución pronta y adecuada.

## 4.2 HABILIDADES GERENCIALES

### 4.2.1 Diferentes Enfoques sobre Habilidades Gerenciales

Existen diversos enfoques sobre las habilidades gerenciales, los autores más destacados son los detallados a continuación:

- Robert Katz, 1986

Según los estudios realizados por Robert L. Katz, un gerente para alcanzar un desempeño exitoso es necesario que desarrolle las siguientes habilidades:<sup>22</sup>

- Habilidad técnica.- es el conocimiento especializado en el área específica de trabajo obtenido mediante los estudios realizados y/o la experiencia; adicionalmente tiene relación con la capacidad y pericia para analizar problemas mediante el uso de herramientas, métodos, procesos y técnicas de esta especialidad.
- Habilidad humanística.- conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas que favorezca el trabajo en equipo para alcanzar un ambiente de mutua confianza, facilitando el logro de objetivos. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.
- Habilidad conceptual.- es la capacidad de comprender la organización en conjunto, como un todo. Esta habilidad es necesaria para analizar y reconocer los elementos importantes en una situación y comprender la relación entre ellos.

---

<sup>22</sup> Cfr. Administración. (2009). [<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eloficio.htm>], El oficio de gerente: Caroselli, M. (2002). *Sea un líder actual*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España. Davis, K. y Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana. Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Educación], Habilidades gerenciales.

- Henry Mintzbert, 1989<sup>23</sup>

- Roles Interpersonales.- estos roles se refieren a la interacción del gerente con miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

a) Figura ceremonial.- como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.

b) Líder motivador.- como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.

- Roles Informativos.- Son los roles relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

a) Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.

---

<sup>23</sup> Cfr. Administración. (2009). [<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eloficio.htm>]. *El oficio de gerente.*

- b) Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.
  - c) Vocero: envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.
- Roles Decisorios.- Es un conjunto de obligaciones y derechos vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.
- a) Emprendedor: genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.
  - b) Manejador de perturbaciones: atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, entre otras.
  - c) Distribuidor de recursos: asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más

importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.

d) Negociador: atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

- Edgar H. Schein, 1978<sup>24</sup>

- **Habilidades Analíticas.**- habilidad necesaria para analizar un problema en base a conocimientos adquiridos a través de experiencia y educación, con la finalidad de tomar decisiones acertadas en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.
- **Habilidades Emocionales.**- son aquellas relacionadas con los sentimientos, es la capacidad de entender las emociones y sentimientos de las personas que están alrededor para manejar adecuadamente cualquier desacuerdo que se dé y así evitar problemas dentro del equipo de trabajo de una organización.
- **Habilidades de Motivación y Valores.**- son las habilidades que muestran el grado de compromiso de una persona. Refleja el grado en que la

---

<sup>24</sup> Cfr. SCHEIN, E. (2002). [<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc/fec198h.pdf>]. *Habilidades gerenciales.*

persona realmente quiere ser gerente, entrega todo su esfuerzo para tener un buen desempeño y está a gusto con las actividades que realiza. Además, es capaz de comprender las actitudes y motivaciones de su personal.

- **Habilidades Interpersonales.-** habilidad necesaria para una buena comunicación con relaciones sólidas y estables con los demás, necesaria para el desarrollo de un clima idóneo de colaboración.

- Sims, Henry P. y Lorenzi, Pedro 1992<sup>25</sup>

El enfoque de estos autores es el liderazgo basado en la relación dinámica entre jefes y colaboradores. Henry P. Sims y Pedro Lorenzi destacan que los administradores y gerentes deben utilizar día a día conceptos de refuerzo, la cognición social, fijación de metas y el aprendizaje social.

- **Refuerzo.-** o teoría del reforzamiento, hace énfasis es el comportamiento adecuado que debe tener un gerente en las relaciones con sus colaboradores.
- **Cognición social.-** se refiere a los procesos cognitivos, es decir, la importancia que tiene adquirir los conocimientos indicados para el área que se gerencia o administra. Se debe mantener un aprendizaje y actualización de conocimientos continua.

---

<sup>25</sup> Cfr. Introducción al liderazgo organizacional. (2006). [<http://books.google.com.ec/books?id>] y [[www.bookbyte.com/1/3/sims-henry](http://www.bookbyte.com/1/3/sims-henry)]. *Teoría sobre el liderazgo organizacional*.



- Fijación de metas y Aprendizaje social.- esta teoría hace énfasis simultáneamente tanto en la cognición como en el comportamiento, que deben estar ligados de tal forma que exista un equilibrio y buen manejo de ambos para alcanzar el propósito de todo gerente, ser un buen líder.
- Kouzes y Posner, 1990<sup>26</sup>

Jim Kouzes y Barry Posner establecen cinco prácticas para alcanzar un liderazgo efectivo:

- Provocar el cambio.- se refiere a buscar oportunidades de cambio, innovación y crecimiento. Aprender de los errores, experimentar y tomar riesgos.
- Inspirar una visión compartida.- establecer una visión al futuro y hacer partícipes de dicha visión a los colaboradores de tal manera que se unan a través de sus valores, ideales e intereses.
- Dejar actuar a otros.- los gerentes siempre deben propiciar un ambiente de confianza y colaboración. Dar empowerment al personal con el que trabajan, poner a su cargo tareas desafiantes e importantes y proveerles soporte.
- Mostrar el camino.- implica ser ejemplo para los demás, que el accionar del gerente sea consistente con los valores de sus seguidores. Es

---

<sup>26</sup> Cfr. KOUZES y POSNER *The Leadership Challenge*.

importante obtener pequeños triunfos que permitan generar compromiso y promuevan el crecimiento.

- Motivar desde el corazón.- es indispensable reconocer los logros individuales de cada uno de los colaboradores que sean consistentes con el objetivo macro y celebrar siempre los logros alcanzados.

- Drucker, 1954<sup>27</sup>

Drucker se interesó por la creciente importancia de los empleados que trabajaban con sus mentes más que con sus manos. Le intrigaba el hecho de que determinados trabajadores llegasen a saber más de ciertas materias que sus propios superiores y colegas, aún teniendo que cooperar con otros en una gran organización. Drucker analizó y explicó como dicho fenómeno desafiaba la corriente de pensamiento tradicional sobre el modo en que deberían gestionarse las organizaciones.

- Raineri y Fuchs, 1995<sup>28</sup>

Según estos autores las habilidades y destrezas necesarias que debe tener todo administrador eficaz para poder manejar y liderar adecuadamente a su personal son las siguientes:

---

<sup>27</sup> Cfr. DRUCKER, P. (2010). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://es.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker)]

<sup>28</sup> Cfr. RAINERI y FUCHS. (2002). [<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc>]. **Habilidades gerenciales.**

- 1) Estructuración del trabajo, habilidades que se refieren a la capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados.
- 2) Compromiso, los directivos deben ser capaces de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.
- 3) Adiestramiento, se destaca la necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.
- 4) Reorientación de desempeño inadecuado, los supervisores eficientes deben ser capaces de identificar un trabajo efectuado en forma ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.
- 5) Reconocimiento social, los administradores deben demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada.
- 6) Manejo de conflicto, cualidad indispensable en toda gestión efectiva.
- 7) Comunicación interpersonal, se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.
- 8) Equipos de trabajo, mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente.

- Otros

Dentro de los investigadores que han estudiado las habilidades gerenciales también se puede mencionar a Barnard (1983), Schneider B. y Bowen E. (1993), Fandt (1994), Hall (1996), McKenty, Saillant y Berube (1997), Brent B. Allred, Charles C. Snow y Raymon E. Miles (1996).

#### **4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como Herramienta para el Desarrollo Organizacional**

Edgar H. Schein, reconocido autor en el campo organizacional y un estudioso de la cultura y desarrollo empresarial, afirma que existen tres conceptos de gran influencia sobre el desarrollo organizacional:<sup>29</sup>

- Las cosas a las cuales los gerentes ponen atención y aquellas que rechazan o no se da prioridad.
- La manera como los gerentes reaccionan ante situaciones críticas o crisis en la organización.
- La manera como los gerentes se comportan y la consistencia de esos comportamientos.

Por lo que los gerentes son un termómetro y guía del desarrollo empresarial y para lograr que éste sea exitoso, las personas que ocupan niveles jerárquicos

---

<sup>29</sup> Cfr. SCHEIN, E. (1980). *Psicología de la organización*. Prentice Hall, México.

altos deben tener un conjunto de competencias y conocimientos para realizar sus actividades de administración y liderazgo de una manera eficiente. Las principales habilidades gerenciales que todo gerente debe tener son: habilidades analíticas, emocionales, motivación y valores e interpersonales.

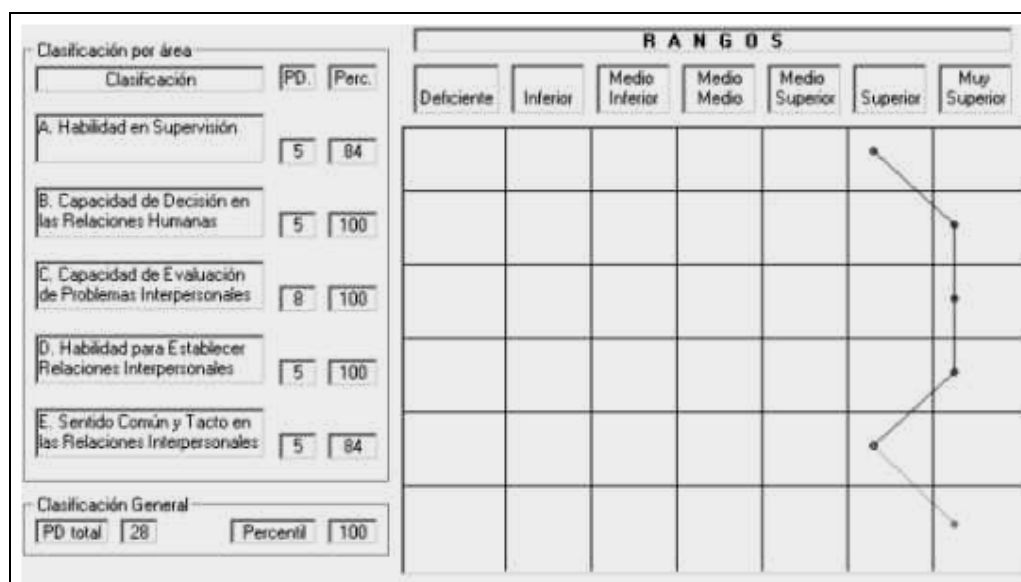
#### **4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales**

Los métodos de uso más común para evaluar las habilidades gerenciales son los detallados a continuación:

- Escala de Likert.- en base a encuestas realizadas, este método de escala bipolar mide tanto el grado positivo como negativo de cada enunciado, se asigna una calificación a las distintas alternativas de respuestas como por ejemplo: totalmente en desacuerdo / nunca (1), en desacuerdo / rara vez (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo / algunas veces (3), de acuerdo / casi siempre (4) y totalmente de acuerdo / siempre (5). Los resultados obtenidos permiten identificar el mayor o menor grado de aplicación de las habilidades gerenciales que se encuentren en estudio.
- Prueba MOSS (Habilidades Gerenciales).- “Prueba de adaptabilidad social de 30 preguntas, esta prueba psicométrica evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales, como: Habilidad en supervisión, Capacidad de decisión en las relaciones humanas, Capacidad de evaluación de problemas interpersonales, Habilidad para establecer relaciones interpersonales, Sentido común y tacto en las relaciones

interpersonales”.<sup>30</sup> Los rangos de evaluación son: deficiente, inferior, medio inferior, medio medio, medio superior, superior y muy superior.<sup>31</sup>

**Gráfico N° 6**



**Fuente:** MOSS. [[http://www.psicometricos.com.mx/html/body\\_comportam\\_.html](http://www.psicometricos.com.mx/html/body_comportam_.html)]. Pruebas psicométricas.

**Elaborado por:** Rudolf H. Moss y Bernice S. Moss

#### 4.2.4 Habilidades Gerenciales entre Sectores y Ramas de Actividad (*Cross – Occupational Competences*)

De acuerdo al Organismo Internacional del Trabajo (OIT), la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

<sup>30</sup> Cfr. MOSS. [<http://www.mancera-consultores.com.mx/prueba-psicometrica>]. **Pruebas de evaluación de habilidades gerenciales.**

<sup>31</sup> Cfr. MOSS. [[http://www.psicometricos.com.mx/html/body\\_comportam\\_.html](http://www.psicometricos.com.mx/html/body_comportam_.html)]. Pruebas psicométricas.

En el caso de las PYMES muchas veces los gerentes tienen que ser “el hombre orquesta”, ya que al ser organizaciones pequeñas no siempre cuentan con apoyo de varios profesionales para las diferentes áreas o departamentos. Por lo tanto, los gerentes deben tener algunas competencias adicionales que no necesariamente tienen relación directa con el cargo pero si son útiles para un buen desempeño gerencial.

#### **4.2.5 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales según Varios Autores**

El desarrollo de las habilidades gerenciales es de gran importancia, ya que son una herramienta indispensable para administrar eficazmente cualquier organización.

Según Robert Katz (1986) para que un gerente alcance un buen desempeño administrativo, es necesario que desarrolle habilidades técnicas que le permiten aplicar los conocimientos adquiridos para la solución de problemas organizacionales, humanísticas necesarias para alcanzar un ambiente de mutua confianza y empatía con el fin de cumplir con los objetivos en equipo y conceptuales para comprender la organización de manera conjunta.

El estudio realizado por Henry Mintzberg (1989) muestra que las habilidades gerenciales son necesarias para un desenvolvimiento eficiente por parte de los administradores de alto nivel, siendo los roles interpersonales, de información y de decisión indispensables para tener interacción y buena comunicación con

los miembros de la organización para así alcanzar los objetivos planteados basados en decisiones correctas.

Según Henry P. Sims y Pedro Lorenzi (1992) las habilidades gerenciales ayudan a tener un liderazgo basado en una relación dinámica entre jefes y subordinados. Dando importancia tanto al conocimiento administrativo como al tener buenas relaciones con sus empleados, lo que les permitirá ser buenos líderes.

Jim Kouzes y Barry Posner (1990) establecen cinco prácticas relacionadas con las habilidades gerenciales y nos dicen que son prioritarias para alcanzar un liderazgo efectivo: provocar el cambio, inspirar una visión compartida, dejar actuar a otros, mostrar el camino y motivar desde el corazón.

Raineri y Fuchs (1995) nos hablan que las habilidades gerenciales son indispensables para poder manejar adecuadamente a su personal.

Por lo tanto, la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la internalización de los conceptos fundamentales del comportamiento organizacional pueden marcar la diferencia entre el éxito o fracaso de una empresa. Coordinar esfuerzos individuales para el logro de objetivos organizacionales requiere de preparación y desarrollo de dichas habilidades (analíticas, motivacionales, interpersonales y emocionales). Con los criterios estudiados de varios autores, se puede evidenciar que tales aptitudes capacitan al gerente para cumplir con eficiencia sus funciones de planeación, organización, dirección y control.



### 4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

#### 4.3.1 Quien es Edgar H. Schein



Edgar H. Schein nació en Zurich, Suiza, en 1928. Emigró a los Estados Unidos en 1939, donde fue educado en la Universidad de Chicago.

En 1949 obtuvo el Máster en Psicología por la Universidad de Stanford, y en 1952 el Doctorado en Psicología Social por la Universidad de Harvard. En 1968 entra como profesor en Sloan School y es nombrado director del Grupo de Estudios de Organización el 1972, posición que

ocuparía hasta el 1982.

Fue honrado en 1978 al ser nombrado *The Sloan Fellows Professor of Management* (Miembro del cuerpo de profesores de administración), cargo que ocupó hasta 1990. Actualmente vive en Cambridge, Massachusetts, donde es el *Sloan Fellows Professor of Management Emeritus* (Profesor de Administración y Miembro Emeritus de Sloan) y continúa en Sloan School a tiempo parcial como conferenciante.<sup>32</sup>

Premios:<sup>33</sup>

- *Lifetime Achievement Award in Workplace Learning and Performance of the American Society of Training and Development*, Febrero 3, 2000.

Premio otorgado a personas con gran experiencia por su excelencia en aprendizaje y ejecución en el lugar trabajo de la sociedad americana de entrenamiento y desarrollo.

- *Everett Cherington Hughes Award for Career Scholarship*, *Careers Division of the Academy of Management*, Agosto 8, 2000.

<sup>32</sup> SCHEIN, E. (Junio 2010). [<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080528150928AA6yxje>].

<sup>33</sup> Cfr. SCHEIN, E. (2011). [[http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein](http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein)]

- *Marion Gislason Award for Leadership in Executive Development, Boston University School of Management Executive Development Roundtable*, Diciembre 11, 2002. Premio Marion Gislason en liderazgo en desarrollo ejecutivo, por su notable participación en mesa redonda sobre manejo ejecutivo en la universidad de Boston.

#### 4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo

Edgar H. Schein es un didáctico que contribuyó en las escuelas de administración y desarrolló la teoría de habilidades gerenciales necesarias en las personas que ocupan niveles jerárquicos altos. Entre sus principales publicaciones se encuentran:<sup>34</sup>

- *Brainwashing Process Consultation Revisited (1999). Brainwashing and Totalitarianization in Modern Society (1959)*
- *Coercive Persuasion: A socio-psychological analysis of the "brainwashing" of American civilian prisoners by the Chinese Communists (1961), W. Norton (publishers)*
- *Organizational Psychology (1980)*
- *Organizational Culture and Leadership (1985)*
- *Process Consultation Revisited (1999)*

---

<sup>34</sup> Cfr. Ibídem.

### 4.3.3 Habilidades Propuestas

- Habilidades Analíticas

Conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación. Capacidad de analizar contextos sociales y grupales, las habilidades analíticas están ligadas a un conjunto de actitudes de las que se tienen que dar cuenta o estar consciente para manejarlas a voluntad, estas actitudes son apertura, gusto, compromiso, autoconfianza, rigor, reflexión, orden y autocorrección analítica, entre otras.

Sub habilidades Analíticas:

- Capacidad de decisión.- se refiere a la habilidad que tiene un gerente para: aprender de las consecuencias de acciones previas y analizar todas las alternativas posibles y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.
- Aprendizaje continuo.- facilidad para aprender a partir de la experiencia propia y de otros, con la finalidad de llevar a la práctica nuevas formas de hacer las cosas.
- Autoevaluación.- se realiza un autoanálisis, examinando los resultados obtenidos de la organización y los compara con un modelo de excelencia para así lograr cambios importantes para trabajar con calidad.

- Evaluación de alternativas.- capacidad de identificar las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.
  - Creatividad e ingenio.- una de las cualidades más importantes que se debe tener en cargos gerenciales, es poder presentar soluciones originales e introducir cambios importantes que impacten positivamente los resultados organizacionales.
  - Visión prospectiva.- capacidad de identificar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su organización.
  - Identificación de problemas.- habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.
  - Toma de decisiones.- los gerentes con buen criterio, deben tomar decisiones apuntando siempre a la consecución de objetivos.
  - Configuración y abstracción de situaciones.- analizar cada situación como única, capaz de considerar de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.
- Habilidades Emocionales

Son aquellas que permiten desarrollar la inteligencia intrapersonal (internas y de autoconocimiento) e inteligencia interpersonal (externas, de relación).

Al primer grupo pertenecen tres habilidades: a) la autoconciencia (capacidad de saber qué está pasando en nuestro cuerpo y qué estamos sintiendo), b) el control emocional (regular la manifestación de una emoción) y c) la capacidad de motivarse y motivar a los demás. Al segundo grupo pertenecen dos habilidades: a) la empatía (entender qué están sintiendo las otras personas, ver desde su perspectiva), y b) las habilidades sociales (habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal, pueden ser usadas para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y trabajo en equipo).

Sub habilidades Emocionales:

- Humildad y sencillez.- actúa y estimula a su gente a actuar con humildad y sencillez, no hace gala de sus conocimientos.
- Adaptación al cambio.- habilidad necesaria para aceptar y enfrentar con flexibilidad las nuevas situaciones que se le puedan presentar, es capaz de transmitir una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.
- Capacidad para despedir personas.- tomar en cuenta las posibles reacciones de los empleados que despide sin atentar a la dignidad personal de los mismos.
- Responsabilidad social.- promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial y pone en

práctica políticas con la finalidad de dar cumplimiento a lo mencionado anteriormente.

- Sociabilidad.- genera buenas relaciones en la organización.
  - Seguridad.- capacidad de actuar con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.
  - Resiliencia.- ser capaz de sobreponerse a contratiempos o incluso resultar fortalecido por los mismos. Es decir, en situaciones de crisis y cambios abruptos no se paraliza.
  - Tolerancia al riesgo.- aceptar riesgos siempre y cuando dar paso a los mismos contribuyan de alguna forma al logro de objetivos organizacionales.
  - Empatía.- se refiere a la cualidad que deben tener los gerentes para entender las emociones y motivaciones de otros como propias, ser capaces de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.
- Habilidades de Motivación y Valores

Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

Sub habilidades de Motivación y Valores:

- Orientación al crecimiento personal.- los gerentes que dan importancia a estimular a sus colaboradores a desarrollar sus capacidades, abriendo puertas y brindando oportunidades de crecimiento profesional.
- Responsabilidad.- caracterización de los gerentes que se preocupan por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses, demuestran una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.
- Autoconfianza.- es la cualidad de sostener sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.
- Compromiso con la organización.- participar activamente en el cumplimiento de los objetivos empresariales, y tienen la habilidad de retribuir el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.
- Orientación al éxito.- es decir, sus acciones están enfocadas a superar estándares de excelencia y acepta metas retadoras orientadas a la autorrealización profesional y personal.
- Orientación al logro.- los gerentes que cumplen con esta sub habilidad, son aquellos que orientan su accionar y el de sus colaboradores a lograr y

superar estándares de desempeño. realiza de manera única y excepcional el trabajo.

- Liderazgo.- gerentes que asumen un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones. Son los encargados de orientar la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.
- Pensamiento Estratégico.- esta sub habilidad consiste en mantener alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio y evaluar escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.
- Asunción de riesgos.- se refiere a tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante, y alentar a su equipo a asumir dichos riesgos incluso en situaciones difíciles.

- Habilidades Interpersonales

Habilidad para organizar equipos de trabajo mediante relaciones sólidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la organización.

Sub habilidades Interpersonales:

- Confianza con colaboradores.- habilidad para crear un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores, basadas en el respeto y la mutua confianza.



- Sentido de efectividad.- gerentes capaces de alinear a los colaboradores con los objetivos de la organización, y que verifican el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.
- Comunicación efectiva.- es decir, comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva. Abarca también la demostración de sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.
- Trabajo en equipo.- habilidad de ofrecer directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue, generando un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.
- Confianza con compañero.
- s.- capacidad de establecer relaciones de mutua confianza con los compañeros y compartir información valiosa que sea de beneficio mutuo con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.
- Selección efectiva de colaboradores.- cumplir con esta sub habilidad implica: aprovechar la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse y delegar su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.
- Diagnóstico de equipo.- gerentes capaces de percibir las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores. Además,

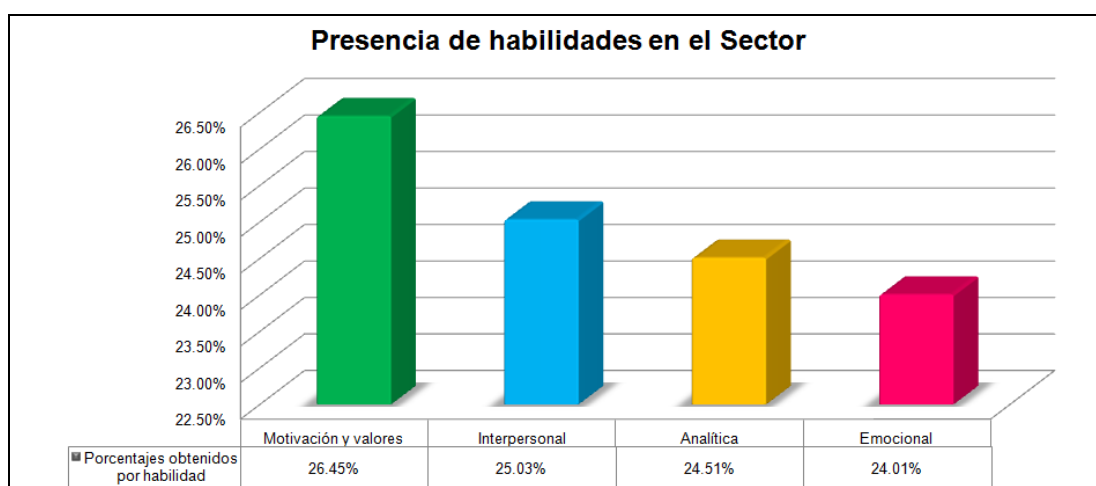
saben manejar adecuadamente los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.

- Facilitador.- los gerentes que cumplen con esta sub habilidad son quienes realizan actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores y los orientan a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.
- Influencia e impacto con colaboradores.- capacidad de lograr que sus colaboradores respondan positivamente a los planteamientos gerenciales.

**5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR  
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO  
MAQUINARIA Y EQUIPO, SUBSECTORES: FORJA, PRENSADO,  
ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL; PULVIMETALURGIA;  
TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES OBRAS DE  
INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE  
UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATACIÓN; FABRICACIÓN DE  
ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y  
ARTÍCULOS DE FERRETERÍA; Y FABRICACIÓN DE OTROS  
PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P. EN LAS PYMES DE  
QUITO**

**5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES**

Para la determinación de las habilidades gerenciales predominantes en el presente sector, se asignó una calificación a cada una de las respuestas obtenidas. Para el caso de una respuesta de Siempre se asignó una calificación de 5, en el caso de Casi Siempre de 4, Algunas veces de 3, Rara vez de 2 y Nunca de 1. A continuación en el Gráfico No. 7 se resumen los resultados obtenidos:

**Gráfico N° 7**

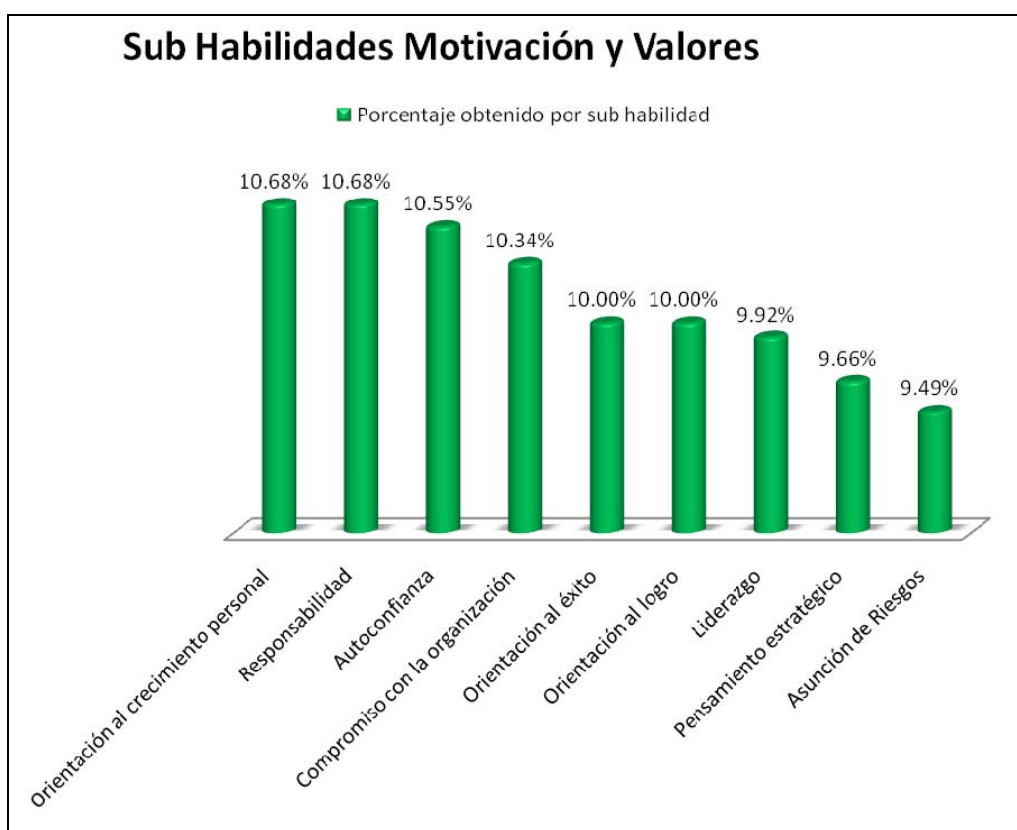
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

Tal como muestra el cuadro anterior, se puede identificar que la habilidad gerencial predominante que obtuvo la mayor puntuación de 2,370 puntos corresponde la habilidad de Motivación y valores con un porcentaje de 26.45%, la siguiente es la habilidad Interpersonal con 2,243 puntos y un 25.03%, posteriormente se encuentra la habilidad Analítica con 2,196 puntos y un 24.51%, y finalmente la habilidad Emocional, con 2,151 puntos y 24.01%.

### 5.1.1 Habilidades de Motivación y Valores

Se identificaron las sub habilidades predominantes para las habilidades gerenciales de Motivación y Valores y un resumen de su resultado se encuentra en el Gráfico No. 8:

**Gráfico N° 8**

**Fuente:** Investigación realizada

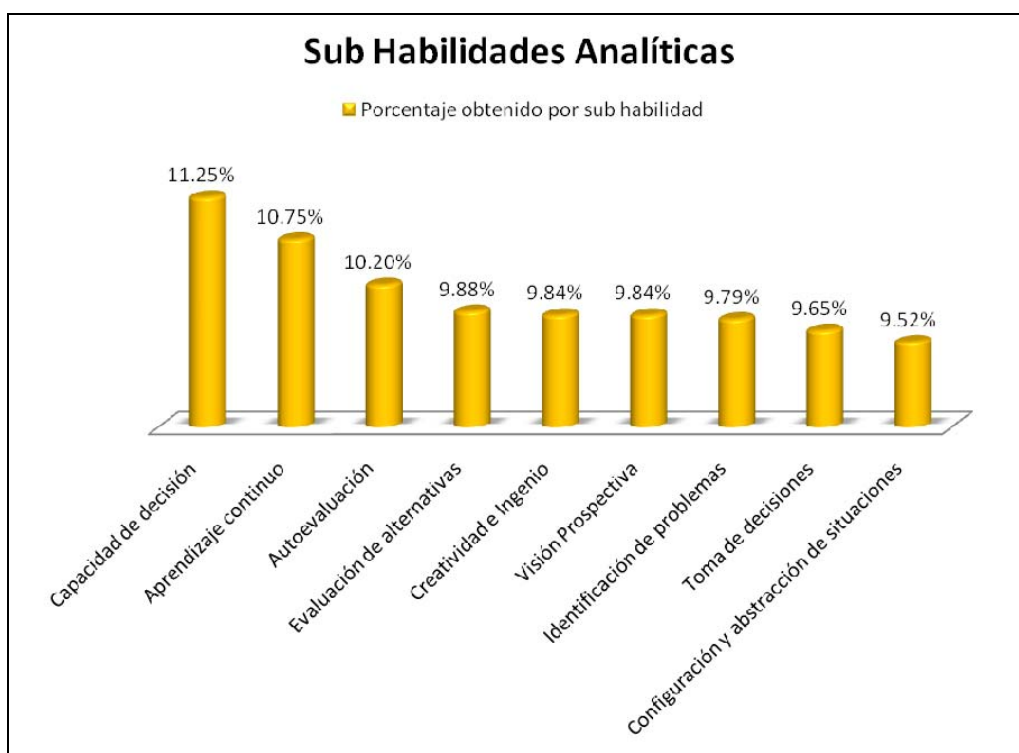
**Elaborado por:** Sofía Atiaga

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede identificar que las sub habilidades gerenciales predominantes que obtuvieron la mayor puntuación de 253 puntos corresponde a las sub habilidades de Orientación al crecimiento personal y Responsabilidad con un porcentaje de 10.68%, cada una; la siguiente es la sub habilidad Autoconfianza con 250 puntos y un 10.55%, luego se encuentra la sub habilidad Compromiso con la organización con 245 puntos y un 10.34%, y las sub habilidades restantes obtuvieron porcentajes entre el 10.00% y 9.49%.

### 5.1.2 Habilidades Analíticas

Como parte de las habilidades gerenciales Analíticas, se identificaron las sub habilidades predominantes, el Gráfico N° 9 muestra los resultados obtenidos:

**Gráfico N° 9**



**Fuente:** Investigación realizada

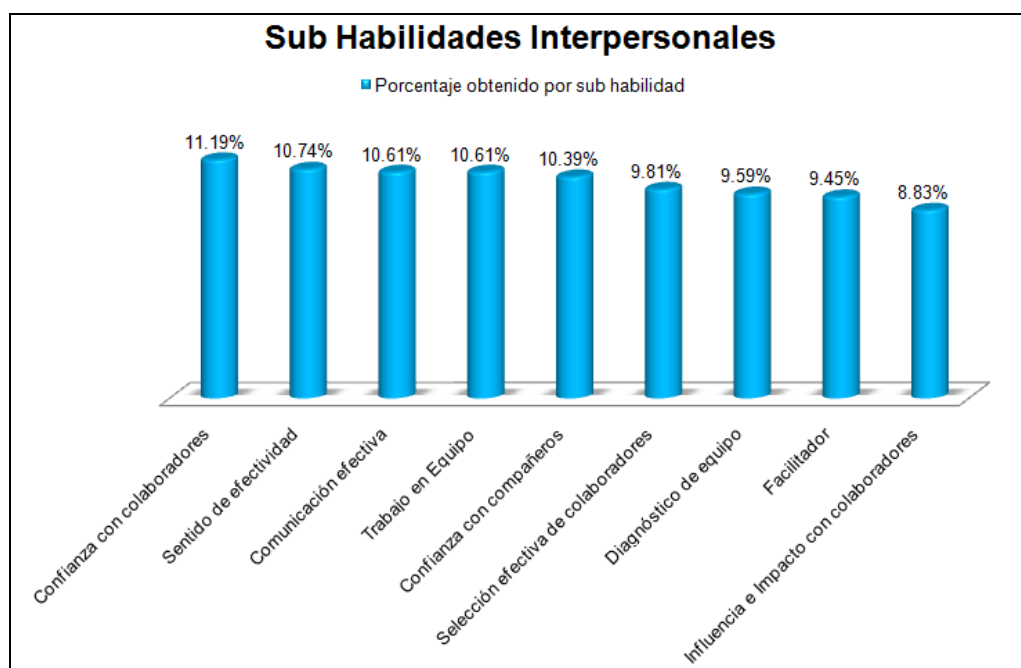
**Elaborado por:** Sofia Atiaga

Se puede evidenciar en el gráfico anterior que la sub habilidad gerencial predominante que obtuvo la mayor puntuación de 247 puntos corresponde a la sub habilidad de Capacidad de decisión con un porcentaje de 11.25%, seguida por la sub habilidad de Aprendizaje continuo con 236 puntos y un 10.75%, en tercer lugar se encuentra la sub habilidad Autoevaluación con 224 puntos y un 10.20% las sub habilidades restantes obtuvieron porcentajes muy similares que oscilan entre el 9.88% y 9.52%.

### 5.1.3 Habilidades Interpersonales

Las sub habilidades predominantes para las habilidades gerenciales Interpersonales se resumen en el Gráfico N°. 10:

**Gráfico N° 10**



**Fuente:** Investigación realizada

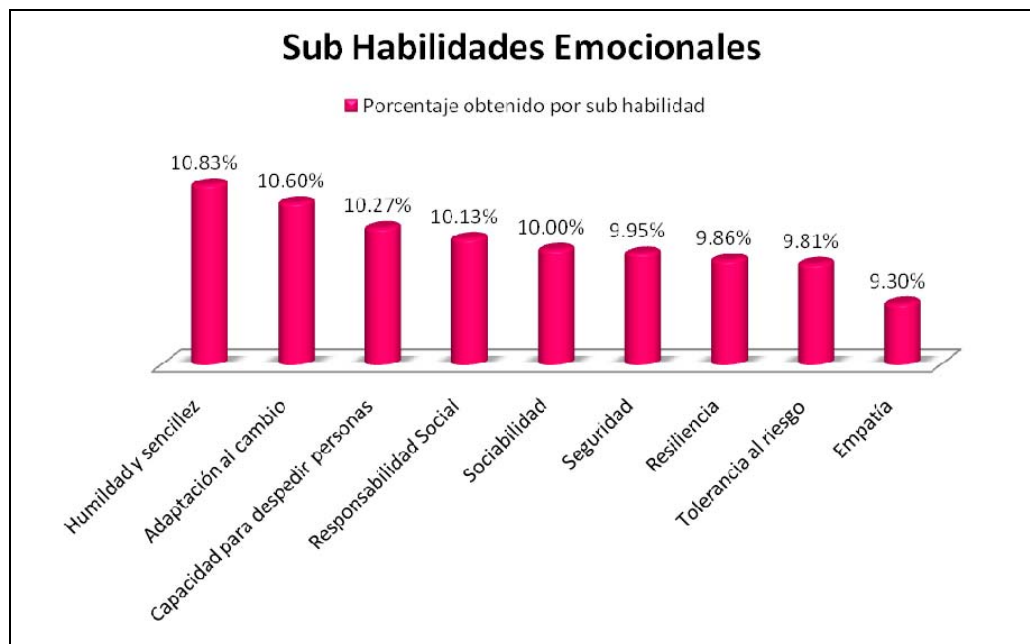
**Elaborado por:** Sofía Atiaga

El gráfico anterior demuestra que la sub habilidad gerencial predominante es Confianza con colaboradores, la que obtuvo una puntuación de 251 puntos equivalente al 11.19%, seguida por la sub habilidad Sentido de efectividad con 241 puntos y un 10.74%, luego se encuentran las sub habilidades Comunicación efectiva y Trabajo en equipo con 238 puntos y un 10.61%; las sub habilidades restantes obtuvieron porcentajes entre el 10.39% y 8.83%.

### 5.1.4 Habilidades Emocionales

Se identificaron las sub habilidades más importantes dentro de la habilidad gerencial Emocional y un resumen de su resultado se encuentra en el Gráfico N° 11.

**Gráfico N° 11**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofia Atiaga

En base a los resultados de las encuestas realizadas, se puede identificar que la sub habilidad gerencial emocional predominante que obtuvo la mayor puntuación de 233 puntos es la sub habilidad de Humildad y sencillez con un porcentaje de 10.83%, la siguiente es la sub habilidad de Adaptación al cambio con 228 puntos y un 10.60%, en tercer lugar está la sub habilidad Capacidad para despedir personas con 221 puntos y un 10.27%; las sub habilidades restantes obtuvieron porcentajes entre el 10.13% y 9.30%, siendo la sub habilidad de empatía la de menor puntaje.



5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO; SUBSECTORES: FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL; PULVIMETALURGIA; TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATACIÓN; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA; Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P. CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

### **5.2.1 Comparación de Motivación y Valores**

Tal como se identificó en el Gráfico N° 7, esta habilidad gerencial ocupa el primer lugar en el presente sector ya que los encuestados presentan las siguientes actitudes y aptitudes:

- Demostrar una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrados.
- Promover el crecimiento del personal.
- Mostar seguridad personal para asumir situaciones complejas.

- Involucramiento personal y del equipo de trabajo en la consecución de los objetivos empresariales.
- Sostener sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.

En la forma como lo define Schein, las habilidades gerenciales de Motivación y Valores corresponden a la destreza y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones. De la información contenida en el gráfico N° 8 se desprende que las sub habilidades de Orientación al crecimiento personal y Responsabilidad son predominantes dentro de las sub habilidades gerenciales de Motivación y Valores, sin embargo, la aplicación de esta habilidad muestra una actitud conservadora, como se desprende del bajo puntaje obtenido en la sub habilidad Asunción de riesgos, pues no existe la motivación por parte de los gerentes para asumir riesgos en circunstancias difíciles.

### **5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas**

Con un tercer lugar según se muestra en el Gráfico N° 7 están las habilidades gerenciales Analíticas, que tal como las define Schein, corresponden a los conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación, capacidad de analizar contextos sociales y grupales.

Dentro de las principales habilidades identificadas en esta habilidad gerencial se encuentran las siguientes actitudes y aptitudes:

- Analizar todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.
- Apuntar siempre todas las decisiones tomadas a la consecución de los objetivos.
- Considerar las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.

Del gráfico N° 9 se desprende que la Capacidad de decisión y el Aprendizaje continuo son las subhabilidades predominantes dentro de las habilidades gerenciales Analíticas, poniendo énfasis en la toma de decisiones en función de los objetivos organizacionales y el aprendizaje continuo a partir de la experiencia; sin embargo, la subhabilidad de Configuración y abstracción de situaciones en los resultados de las encuestas muestran un bajo nivel ya que los encuestados no consideran de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.

### **5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales**

El Gráfico N° 7 indica que esta habilidad gerencial ocupa el segundo lugar en el presente sector, y las principales aptitudes que tienen los gerentes, relacionados con las habilidades interpersonales son:

- Propiciar la creación de relaciones con sus colaboradores basadas en el respeto y la mutua confianza.
- Crear un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.
- Mostrar sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.

En el gráfico N° 10, para el caso de las habilidades gerenciales Interpersonales no se muestra una sub habilidad predominante con un alto rango frente a las demás, es decir, los gerentes tienen un manejo equilibrado de todas las sub habilidades interpersonales. La sub habilidad con mayor porcentaje corresponde a la Confianza de los colaboradores con un 11.19%, lo que se propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianzan, creando un ambiente que facilita las relaciones abiertas entre gerentes y colaboradores. Mientras que la Influencia e Impacto con colaboradores ocupa el último lugar con un 8.83% lo que indica que resulta un tanto complicado para los gerentes del sector estudiado, que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.

#### **5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales**

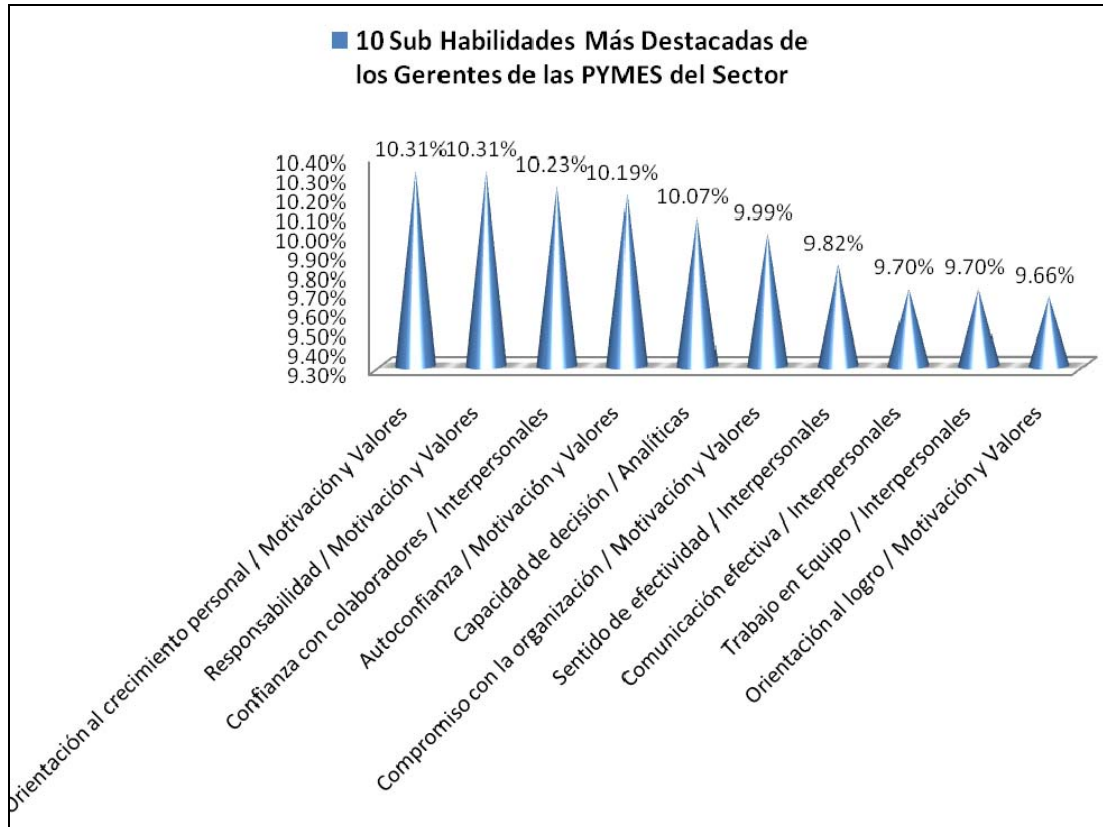
Esta habilidad gerencial ocupa el último lugar en el presente sector y dentro de las principales actitudes y aptitudes identificadas se encuentran:

- Generar relaciones productivas en la organización.
- Comunicar los despidos sin atentar a la dignidad personal.
- Estimular al equipo de trabajo a actuar con sencillez y humildad.

En el gráfico N° 11 se puede identificar a la Humildad y sencillez y la Adaptación al cambio como sub habilidades predominantes dentro de las habilidades gerenciales Emocionales, poniendo énfasis en una actitud sencilla y humilde frente a todo el personal, sin hacer gala de los conocimientos individuales frente a los demás, esto les permite a los gerentes mantener una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales, aceptar y enfrentar con flexibilidad y versatilidad las nuevas situaciones del entorno. Los resultados de las encuestas muestran así mismo que la sub habilidad de Empatía tiene el menor porcentaje del global, con un 9.30%, lo cual significa que los gerentes no tienen la capacidad de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente, ni logra comprender las emociones y motivaciones de otros como propias.

5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO, SUBSECTORES: FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL; PULVIMETALURGIA; TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATACIÓN; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA; Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.

**Gráfico N° 12**

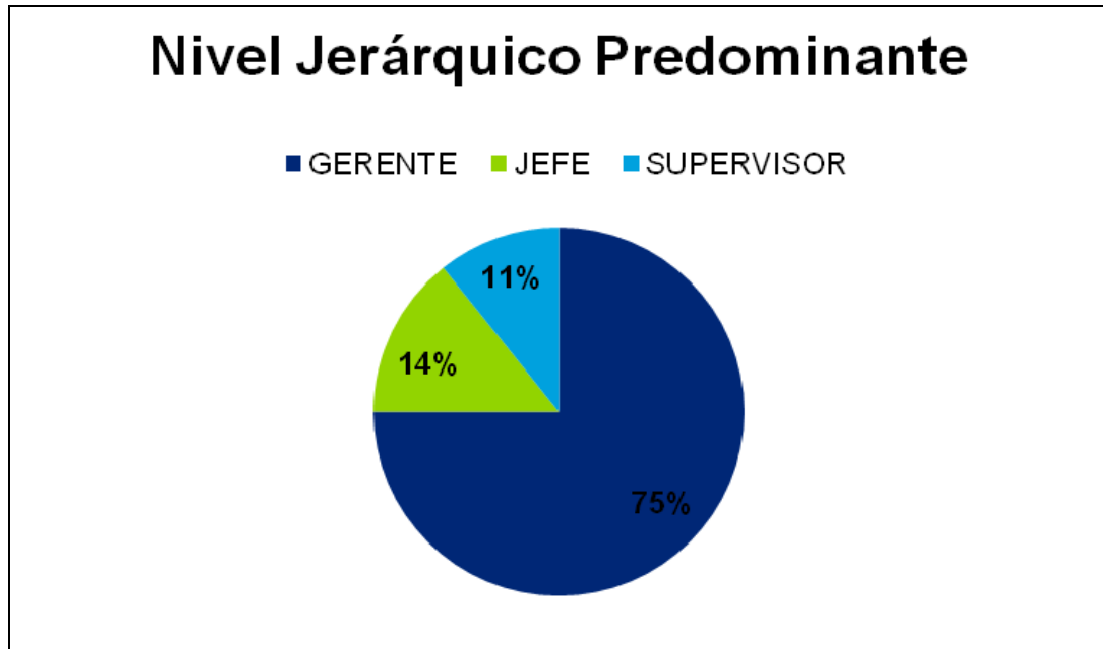


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

Los resultados del Gráfico N° 12 muestra las 10 sub habilidades más destacadas que presentan los gerentes del sector en estudio, de las 40 sub habilidades analizadas (universo de la muestra); y en congruencia con los resultados globales, las sub habilidades que predominan son las habilidades gerenciales de Motivación y valores, en respuesta a una orientación a los resultados organizacionales. En primer lugar se encuentran dos sub habilidades: Orientación al crecimiento personal y Responsabilidad con un 10.31%, les siguen la Confianza con colaboradores y Autoconfianza con un 10.23% y 10.19%, respectivamente. Las sub habilidades restantes van en un rango de 10.07% a 9.66%, de lo que se puede deducir que el Compromiso con la organización, Sentido de efectividad, Trabajo en equipo y Orientación al éxito también son las sub habilidades más practicadas por los gerentes de las PYMES del sector en estudio. Las restantes 30 sub habilidades no obtuvieron puntajes elevados, lo que significa que los gerentes encuestados no las aplican con regularidad.

## 5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

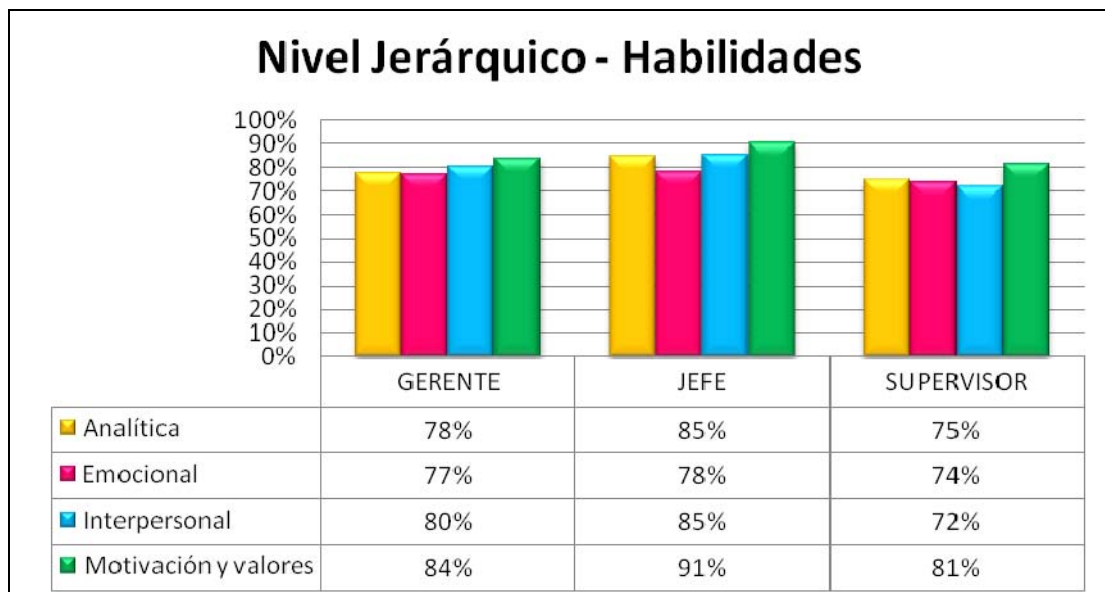
**Gráfico N° 13**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

El Gráfico N° 13 muestra que dentro del universo de la muestra analizada, el Nivel Jerárquico Predominante, con un 75% corresponde a la gerencia, seguido con un 14% por las jefaturas y en último lugar con 11% los supervisores, de lo que se infiere que la mayor parte de PYMES del sector cuenta con Gerentes y en ocasiones son el único nivel jerárquico dentro de la empresa.

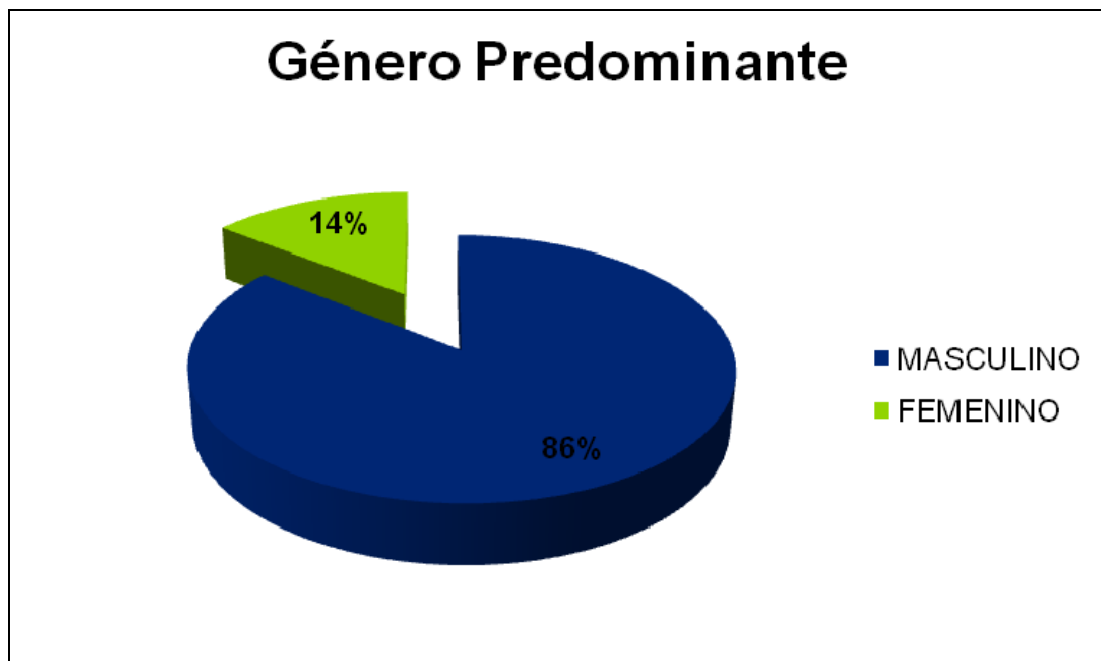


**Gráfico N° 14**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

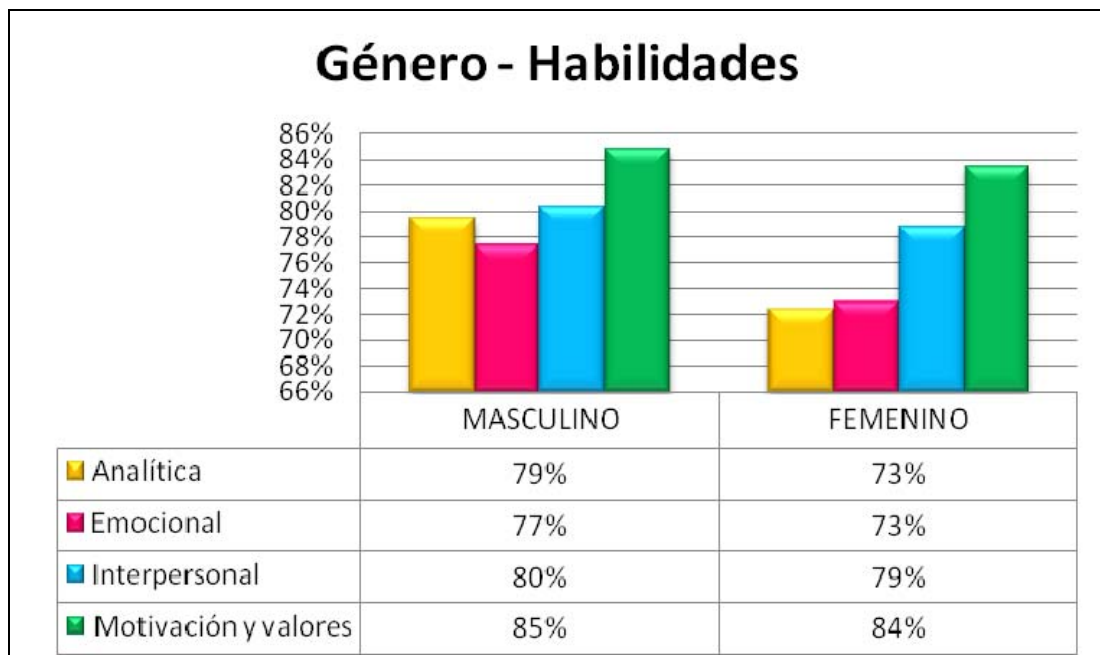
De la información contenida en el Gráfico N° 14, podemos resumir que para todos los niveles jerárquicos estudiados en esta investigación, las habilidades de Motivación y valores son las que se encuentran presentes mayormente, con un 84% para Gerente, 91% para Jefe y 81% para Supervisor. En el caso de los Gerentes el segundo lugar corresponde a las habilidades Interpersonales con un 80%, seguido de las habilidades Analíticas con un 78% y finalmente las habilidades Emocionales con un 77%. En el caso de los Jefes las habilidades Interpersonales y Analíticas poseen un igual porcentaje de 85% y en último lugar las habilidades Emocionales con un 78%. Finalmente para el caso de los Supervisores el segundo lugar lo ocupan las habilidades Analíticas con un 75%, seguidos de las habilidades Emocionales con un 74% y último las habilidades Interpersonales con un 72%, mostrando una diferente situación que las de sus colegas Gerentes y Jefes.

**Gráfico N° 15**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

Como se aprecia en el gráfico precedente, el género predominante de los gerentes de las PYMES del sector corresponde al género masculino con un 86% de los encuestados y un 14% para el género femenino. Esto concuerda con lo que sucede también en otros ámbitos del sector empresarial, en donde los puestos de mando en su mayoría están ocupados por hombres.

**Gráfico N° 16**

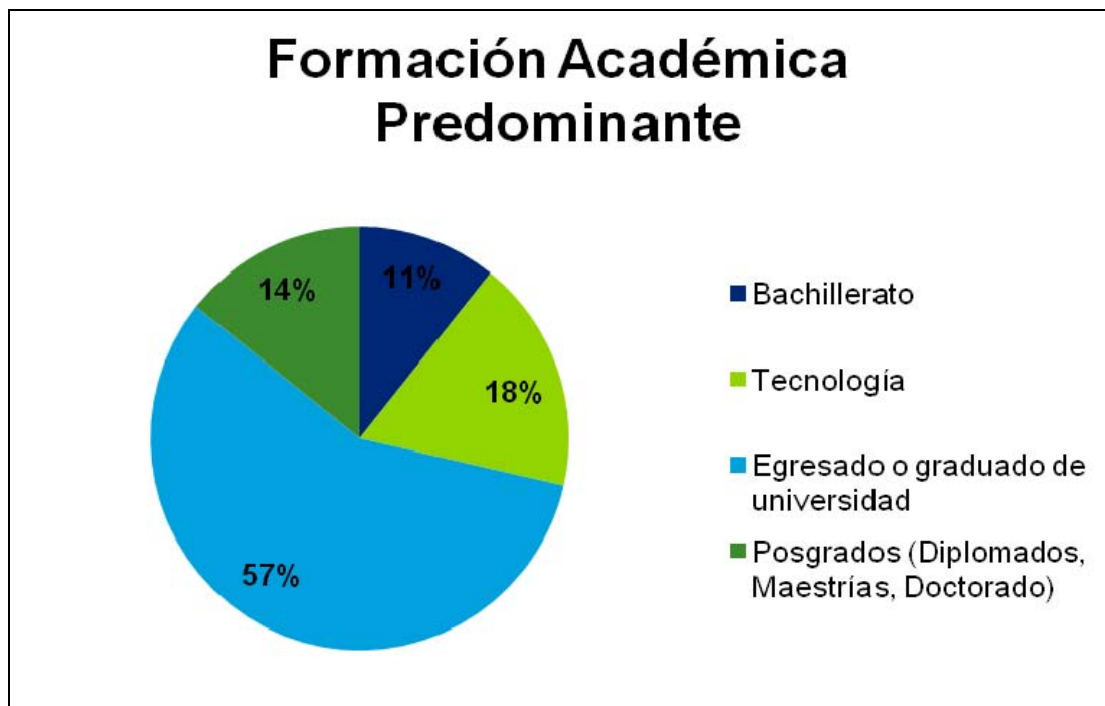
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

En el caso de las habilidades gerenciales de cada uno de los géneros no existe diferencia en su orden, pero cada uno de los mismos presenta porcentajes diferentes. En primer lugar para los dos casos se encuentran las habilidades gerenciales de Motivación y valores con un 85% y 84% para hombres y mujeres, respectivamente; de esta información se deduce que los gerentes de las empresas entrevistados de ambos sexos, demuestran un involucramiento personal y del equipo de trabajo en la consecución de los objetivos empresariales y muestran seguridad personal para asumir situaciones complejas, entre otras características. En segundo lugar se encuentra las habilidades gerenciales Interpersonales con porcentajes de 80% para hombres y 79% para mujeres; de lo que se determina que los gerentes de los dos géneros propician la creación de relaciones con sus colaboradores y crean un ambiente que facilita las relaciones abiertas dentro de sus empresas. Siguen las habilidades Analíticas con porcentajes de 79% hombres y 73% mujeres; indicando que existe la práctica de analizar todas las alternativas y posibles consecuencias

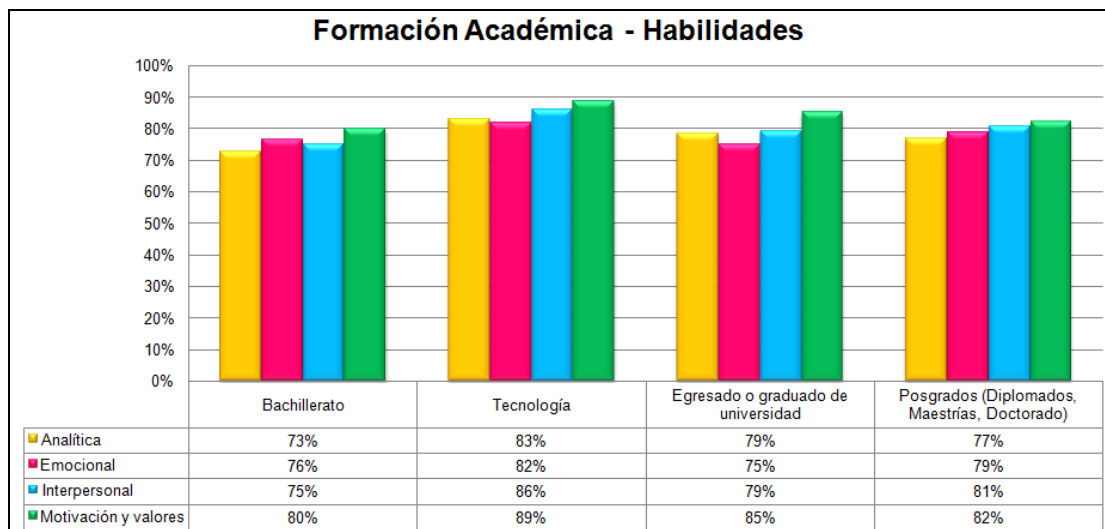
dentro de la toma de decisiones y para la consecución de los objetivos empresariales. Finalmente las habilidades Emocionales con un 77% para hombres y 73% para mujeres, lo que indica que los niveles jerárquicos masculinos tienden a generar relaciones productivas dentro de la organización con más frecuencia.

**Gráfico N° 17**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Sofía Atiaga

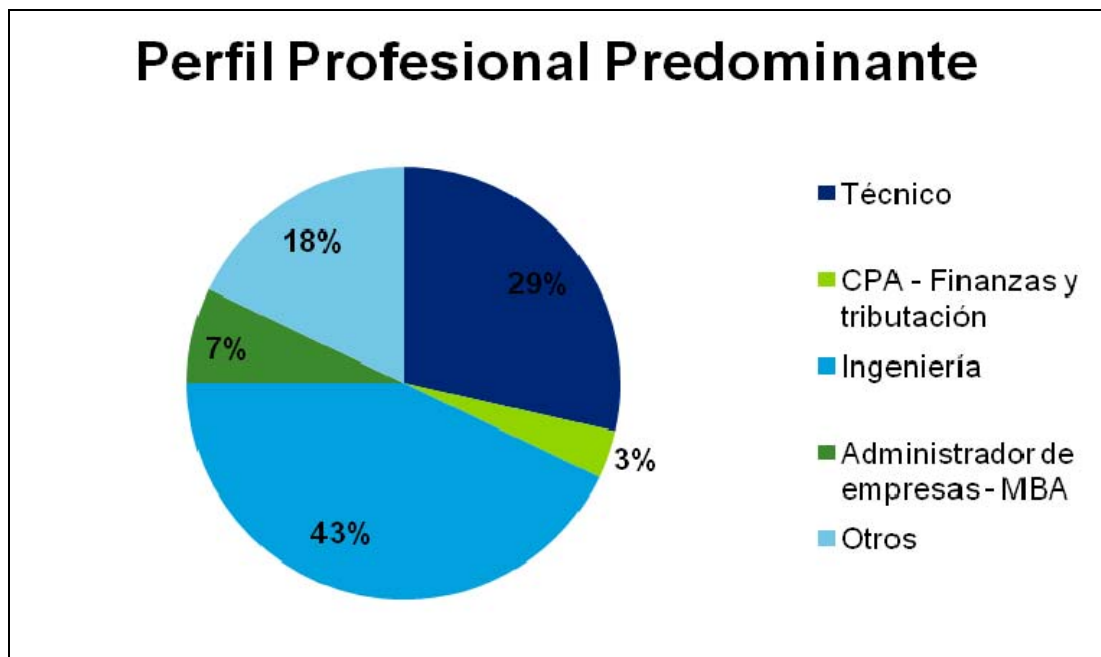
La Formación académica predominante de los niveles jerárquicos de las PYMES estudiadas corresponde a 57% de egresados o graduados de universidad, seguido con 18% para tecnólogos, 14% posgrados a nivel de diplomados, maestrías y doctorados y finalmente un 11% con una formación de bachillerato. Cabe señalar que la gran mayoría de encuestados son profesionales en carreras de ingeniería y tecnología, más no en administración de empresas.

**Gráfico N° 18**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

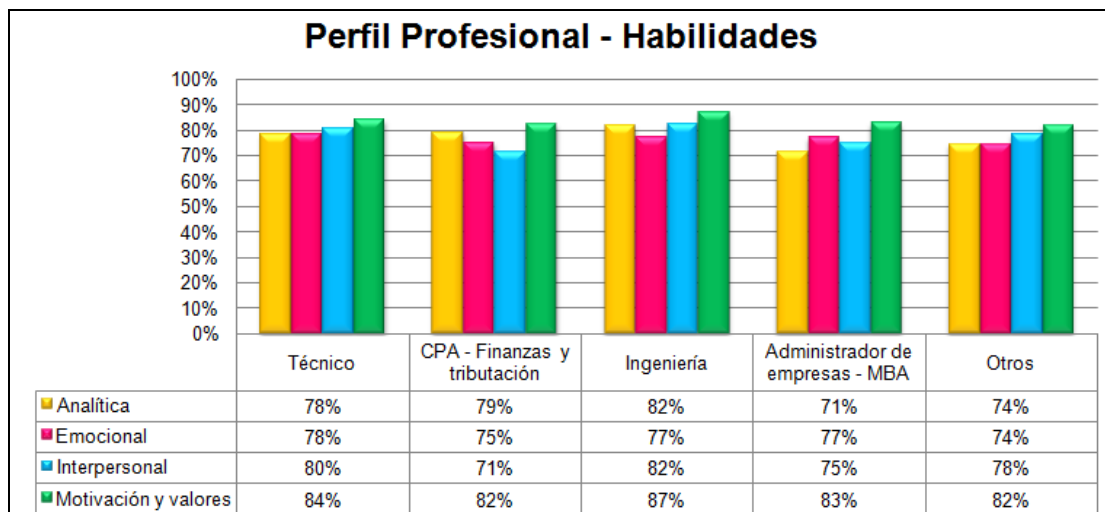
El Gráfico N° 18 muestra las habilidades gerenciales por cada una de las diferentes formaciones académicas de los encuestados. A diferencia del global descrito en el Gráfico N° 7 en el cual en primer lugar se encuentran las habilidades de Motivación y valores seguido de las Interpersonales, Analíticas y por último las Emocionales, los encuestados con una formación académica de bachillerato y de posgrado tienen mayores habilidades emocionales que analíticas, en el caso de los graduados y egresados de universidad y tecnólogos tienen un comportamiento similar al global.

**Gráfico N° 19**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

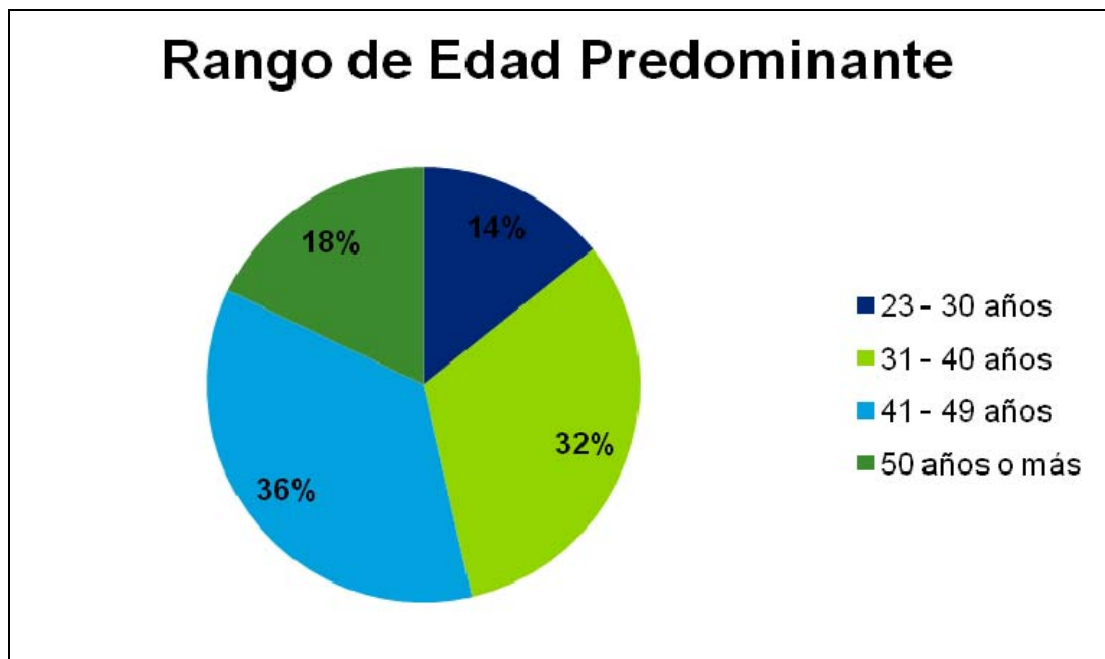
El perfil profesional predominante de los encuestados en un 43% corresponde a Ingeniería, seguido del 29% en Técnico, 18% en otros, 7% MBA y un 3% CPA. De esta información se deduce que la mayoría de los encuestados no tienen educación formal en administración de empresas, la misma que les permitiría contar con mejores habilidades gerenciales, esto repercutiría en un manejo más adecuado de sus empresas y evitaría una administración empírica y contarían con herramientas necesarias para prever riesgos innecesarios a los que se enfrentan cada día.

**Gráfico N° 20**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

El Gráfico N° 20 muestra las habilidades gerenciales presentes en los encuestados, por cada uno de los diferentes perfiles profesionales; de los datos se desprende que todos los tipos de perfil profesional presentan la habilidad de la Motivación y valores como la habilidad más predominante. Esto significa que independientemente del nivel educativo de los gerentes de las PYMES analizadas, la motivación y valores es una habilidad innata, y no adquirida por estudios formales. Existen diferencias significativas de habilidades presentes en los diferentes perfiles académicos para las demás habilidades presentes en segundo, tercero y cuarto lugar, de lo que se deduce que los niveles educativos si inciden en la presencia de las habilidades restantes.

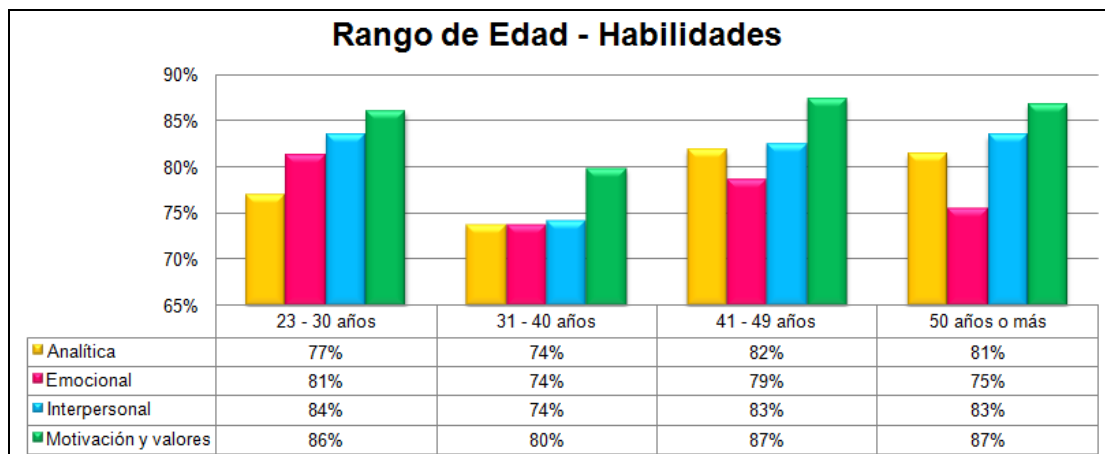
**Gráfico N° 21**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

El Gráfico N° 21 muestra que el rango de edad principal de los encuestados corresponde a un rango de 41 a 49 años con un 36%, seguido del rango de 31 a 40 con un 32%, de 50 años o más con un 18% y un 14% para aquellos entre 23 y 30 años. De esta información podemos inferir que en su mayoría los gerentes de las PYMES analizados cuentan con un nivel de experiencia profesional y de vida que les permite desempeñar sus funciones con cierto nivel de experticia. También se deduce que no existen oportunidades específicas para jóvenes de 23 a 30 años, quienes están presentes sólo en un 14% de los puestos de mando de las empresas encuestadas.



**Gráfico N° 22**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

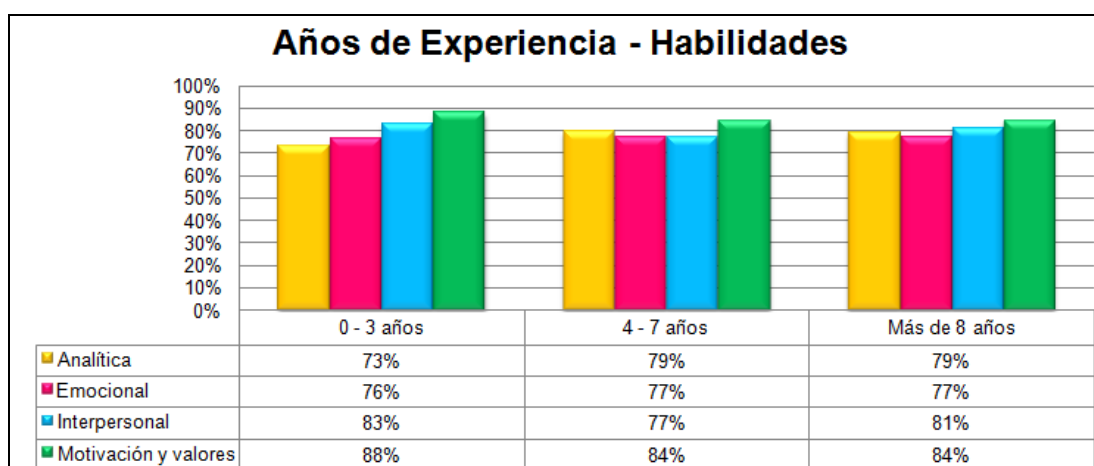
A diferencia del global descrito en el Gráfico N° 7 en el cual en primer lugar se encuentran las habilidades de Motivación y valores seguido de las Interpersonales, Analíticas y por último las Emocionales, los encuestados con un rango de edad de 23 a 30 años en tercer lugar tienen las habilidades emocionales y por último las habilidades analíticas, aquellos con un rango de edad entre 31 y 40 años tienen en un mismo nivel las habilidades analíticas, emocionales e interpersonales. En el resto de rangos de edad el comportamiento se asemeja al global. De la información resumida en el gráfico se puede deducir que las habilidades analítica e interpersonal se van haciendo más evidentes a medida que los gerentes tienen mayor edad y por lo tanto han enfrentado experiencias y situaciones de las que han aprendido y sacado lecciones que pueden aplicar en el futuro.

**Gráfico N° 23**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

En base a los datos del Gráfico N° 23, claramente se puede establecer que los años de experiencia principal de los gerentes de las PYMES en estudio, corresponde a un rango de más de 8 años, lo que representa el 64%, seguido del rango de 4 a 7 con un 25% y un 11% para aquellos con hasta 3 años de experiencia. Esta información ratifica las aseveraciones anteriores referentes a la importancia de la experiencia en los gerentes del sector en estudio. Gerentes jóvenes y sin experiencia son muy raro dentro de los niveles jerárquicos del sector analizado.

**Gráfico N° 24**

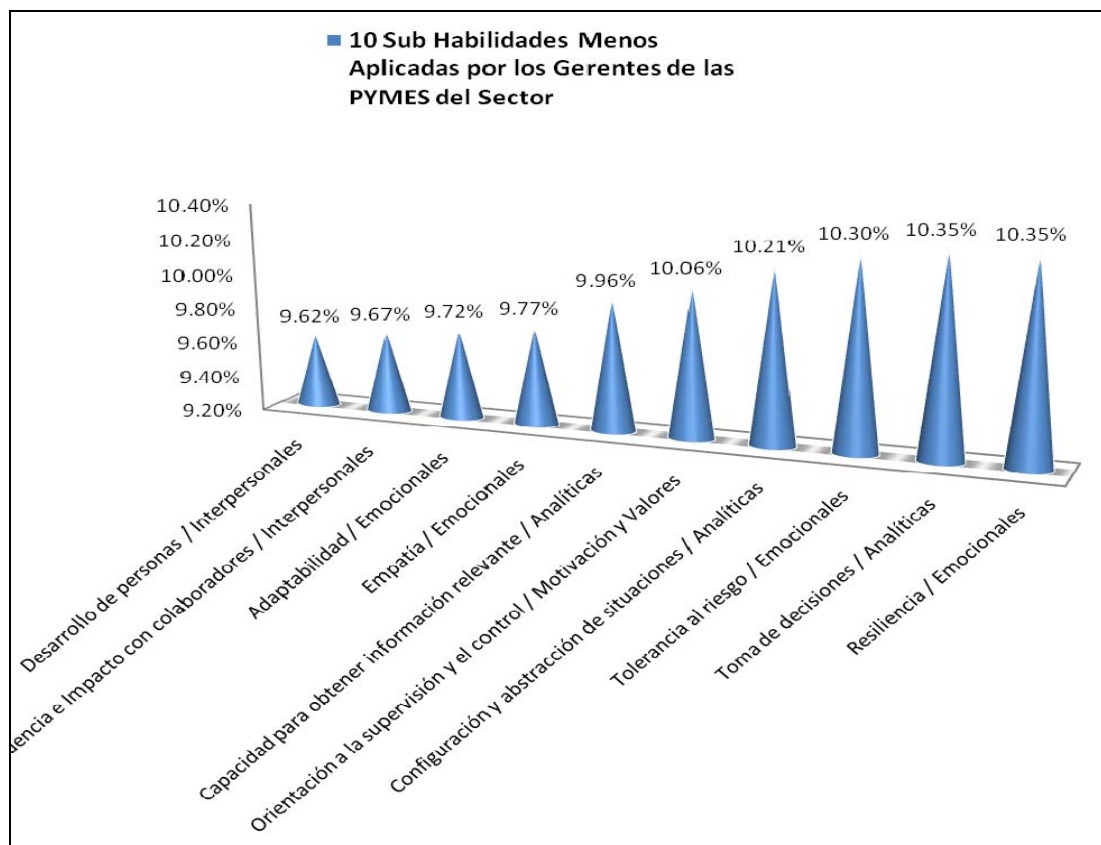
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

El Gráfico N° 24 detalla las habilidades gerenciales por cada uno de los diferentes rangos de años de experiencia de los encuestados. A diferencia del global descrito en el Gráfico N° 7 en el cual en primer lugar se encuentran las habilidades de Motivación y valores seguido de las Interpersonales, Analíticas y por último las Emocionales, los encuestados con un rango de años de experiencia de hasta 3 años en tercer lugar tienen las habilidades emocionales y por último las habilidades analíticas, aquellos con un años de experiencia entre 4 y 7 años tienen en segundo lugar a las habilidades analíticas y con un mismo valor las habilidades interpersonales y emocionales. De los datos contenidos en el gráfico se puede resumir que la constante es igual que en las otras variables, la habilidad predominante en todos los rangos de experiencia es la motivación y valores; también que mientras más años de experiencia tienen las personas en niveles jerárquicos, cuentan con mejor habilidad analítica e interpersonal.

5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO, SUBSECTORES: FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL; PULVIMETALURGIA; TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATACIÓN; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA; Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.

**Gráfico N° 25**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

Después del análisis realizado de las sub habilidades gerenciales y según muestra el Gráfico N° 25, se identificó que las 10 sub habilidades con menor incidencia en los encuestados corresponden a las siguientes:

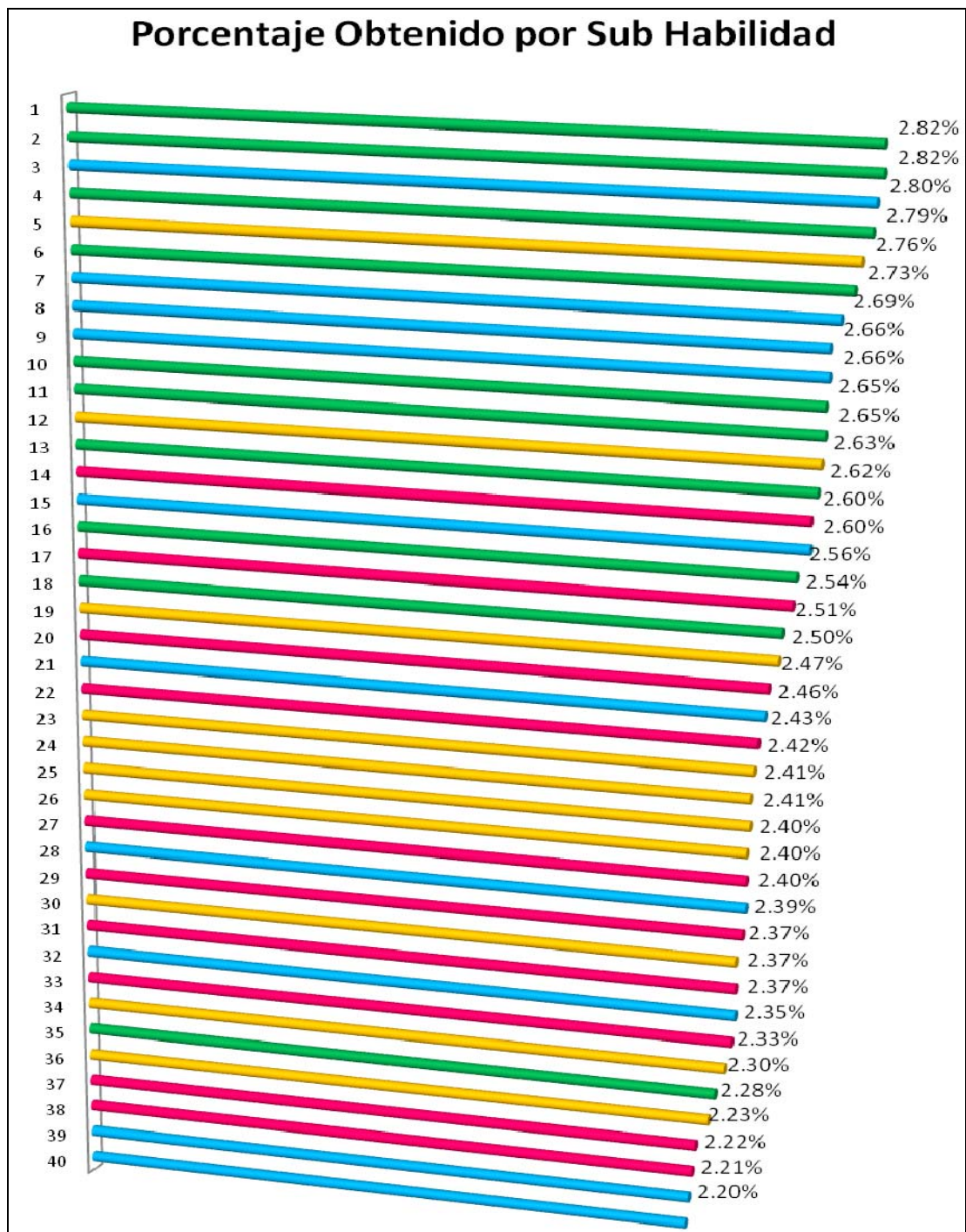
- Emocionales - Resiliencia
- Interpersonales - Facilitador
- Emocionales - Tolerancia al riesgo
- Analíticas - Configuración y abstracción de situaciones
- Motivación y Valores - Orientación a la supervisión y el control
- Analíticas - Capacidad para obtener información relevante
- Emocionales - Empatía
- Emocionales - Adaptabilidad
- Interpersonales - Influencia e Impacto con colaboradores
- Interpersonales - Desarrollo de personas

En base a estos resultados, se ratifica el hecho de que los gerentes de la PYMES del sector en estudio no aplican principalmente habilidades gerenciales emocionales para administrar sus negocios, ya que cuatro de las sub habilidades menos aplicadas corresponden a dicha habilidad. Así también, se ve reflejada la falencia que tienen con la aplicación de las sub habilidades analíticas, problema que existe por la falta de preparación, educación y capacitación en administración de empresas como tal. Por otro lado, se puede ver que los gerentes encuestados tienen un manejo medianamente aceptable de las sub habilidades gerenciales interpersonales. Finalmente, estos resultados confirman el hecho de que las sub habilidades motivacionales y de valores, están siendo aplicadas en forma generalizada en las PYMES seleccionadas

- 5.6 LISTADO GENERAL DE LAS SUB HABILIDADES APLICADAS POR LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO, SUBSECTORES: FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL; PULVIMETALURGIA; TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATACIÓN; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA; Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.

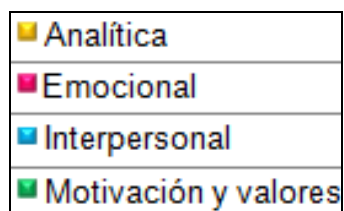
*Gráfico N° 26 en la siguiente página*

Gráfico N° 26



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sofía Atiaga



**Cuadro N° 4****Cuadro Referencial**

<b>Número Asignado</b>	<b>Sub Habilidad</b>	<b>% por Sub Habilidad</b>
1	Orientación al crecimiento personal / Motivación y Valores	2.82%
2	Responsabilidad / Motivación y Valores	2.82%
3	Confianza con colaboradores / Interpersonales	2.80%
4	Autoconfianza / Motivación y Valores	2.79%
5	Capacidad de decisión / Analíticas	2.76%
6	Compromiso con la organización / Motivación y Valores	2.73%
7	Sentido de efectividad / Interpersonales	2.69%
8	Comunicación efectiva / Interpersonales	2.66%
9	Trabajo en Equipo / Interpersonales	2.66%
10	Orientación al éxito / Motivación y Valores	2.65%
11	Orientación al logro / Motivación y Valores	2.65%
12	Aprendizaje continuo / Analíticas	2.63%
13	Liderazgo / Motivación y Valores	2.62%
14	Humildad y sencillez / Emocionales	2.60%
15	Confianza con compañeros / Interpersonales	2.60%
16	Pensamiento estratégico / Motivación y Valores	2.56%
17	Adaptación al cambio / Emocionales	2.54%
18	Asunción de Riesgos / Motivación y Valores	2.51%
19	Autoevaluación / Analíticas	2.50%
20	Capacidad para despedir personas / Emocionales	2.47%
21	Selección efectiva de colaboradores / Interpersonales	2.46%
22	Responsabilidad Social / Emocionales	2.43%
23	Evaluación de alternativas / Analíticas	2.42%
24	Creatividad e Ingenio / Analíticas	2.41%
25	Visión Prospectiva / Analíticas	2.41%
26	Identificación de problemas / Analíticas	2.40%
27	Sociabilidad / Emocionales	2.40%
28	Diagnóstico de equipo / Interpersonales	2.40%
29	Seguridad / Emocionales	2.39%
30	Toma de decisiones / Analíticas	2.37%
31	Resiliencia / Emocionales	2.37%
32	Facilitador / Interpersonales	2.37%
33	Tolerancia al riesgo / Emocionales	2.35%
34	Configuración y abstracción de situaciones / Analíticas	2.33%
35	Orientación a la supervisión y el control / Motivación y Valores	2.30%
36	Capacidad para obtener información relevante / Analíticas	2.28%
37	Empatía / Emocionales	2.23%
38	Adaptabilidad / Emocionales	2.22%
39	Influencia e Impacto con colaboradores / Interpersonales	2.21%
40	Desarrollo de personas / Interpersonales	2.20%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Atiaga

La información contenida en el Gráfico N° 26, indica los resultados obtenidos en las encuestas que se hicieron con la finalidad de medir la aplicación de las sub



habilidades por parte de los diferentes niveles jerárquicos del sector en estudio. En el Gráfico N° 12 se resumieron las 10 sub habilidades más destacadas y en el Gráfico N° 25 las 10 sub habilidades de menor incidencia de acuerdo al estudio.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- Del trabajo de campo realizado, se pudo observar que un buen número de las empresas estudiadas son sólidas y están funcionando hasta el momento con cierta seguridad y éxito administrativo, esto se debe a que a través de los años de experiencia los gerentes han ido aprendiendo a administrar sus pequeñas y medianas empresas y adicionalmente en ciertos casos, cuentan con el apoyo de profesionales con capacitación y conocimiento en administración y finanzas.
- El estudio determina que los niveles jerárquicos de las PYMES estudiadas predominantemente tienen formación académica superior o tecnológica; sin embargo su educación pertenecen a un perfil profesional de Ingeniería y Técnico en su campo profesional, mas no en administración de empresas, por lo que existe un vacío educativo formal en manejo y liderazgo organizacional y operativo de las compañías, lo que podría ocasionar fracasos empresariales. Si bien es cierto la mayoría de las PYMES seleccionadas tienen cierta solidez en la actualidad, su posicionamiento en el mercado mejoraría con una aplicación adecuada de las habilidades gerenciales.
- Dentro del estudio realizado por nivel jerárquico, género, formación académica, perfil profesional, rango de edad y años de experiencia; la habilidad gerencial

predominante es la de Motivación y Valores, por lo que se deduce que esta es una habilidad innata y no adquirida por los gerentes de la PYMES del sector Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo de la industria manufacturera de Quito.

- En base a los datos analizados, el rango de edad predominante de las personas que ocupan cargos gerenciales en las PYMES son de 31 a 40 años; consecuentemente se concluye que en el Ecuador no existen oportunidades e incentivos estatales suficientes para que jóvenes emprendedores graduados especialmente de carreras con especialización en administración y finanzas puedan iniciar sus negocios, lo que significa que en su mayoría están trabajando bajo relación de dependencia.
- De acuerdo a las encuestas realizadas a las PYMES seleccionadas del sector Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo de la industria manufacturera de Quito, el nivel jerárquico predominante es la gerencia; por lo tanto, los gerentes deben tener algunas competencias adicionales que no necesariamente tienen relación directa con el cargo pero si son útiles para un buen desempeño gerencial.
- De los datos analizados se desprende que los gerentes de las PYMES del sector estudiado, tienen cierta falencia en la aplicación de las habilidades gerenciales emocionales y analíticas y tienen un manejo medianamente aceptable de las habilidades interpersonales.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Esta investigación refleja que si bien es cierto los microempresarios del sector estudiado valoran los servicios de capacitación, la mayoría de las veces no están dispuestos a pagar por ello. Por lo cual, este proyecto debería ser el inicio de la formación de un semillero que trabaje con el objetivo de crear una cultura o necesidad de educación en administración de empresas para todos los emprendedores sea cual fuere su especialidad en la parte técnica.
- De lo investigado, el proyecto vendría a llenar un vacío existente no solamente a los gerentes de las PYMES seleccionadas sino también a los organismos que procuran ayudarlas; ya que aún falta consolidar una industria de servicios de apoyo no financiero, en las que se concreten alianzas enfocadas en el aumento de la competitividad del sector a través de la capacitación en temas administrativos.
- La facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, como emprendedora de este proyecto; debe buscar mecanismos para llegar a escuelas, colegios, ONGs y organizaciones involucradas con el Sistema de Desarrollo Empresarial (SDE) de las PYMES del Ecuador, para continuar investigando las necesidades que enfrentan los microempresarios y colaborar aportando nuevas herramientas para conseguir las soluciones adecuadas, y principalmente conseguir que concienticen en la importancia que tiene la educación en administración de empresas para que apliquen estos conocimientos en sus organizaciones y consecuentemente la aplicación de las habilidades gerenciales sea exitosa.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Calidad:** Características inherentes para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Cumplir con una serie de criterios y estándares para la satisfacción del cliente o consumidor. Significa revisar constantemente las posibilidades de mejorar y responder a las nuevas exigencias.

**Cambio:** La acción o efecto de cambiar se conoce como cambio; cambiar, por su parte, hace referencia a dejar una cosa o situación para tomar otra. Cambio es sinónimo en muchos de los casos de reemplazo, permuta o sustitución.

**Capacidad:** Talento o disposición para comprender bien las cosas. Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, que es un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.

**CIIU:** Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Clasificación que agrupa con un criterio único las distintas actividades industriales de los países. Sistema de Clasificación del Conjunto de Actividades Económicas hecha por las Naciones Unidas.

**Colaborador:** Individuo que participa con otros en la consecución de un trabajo o logro.

**Competencia:** Tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia a la disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo; por otra parte, el término competencia está vinculado con la incumbencia, al nombrar a la pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular. Implica la capacidad de utilizar los conocimientos y habilidades adquiridas en contextos y situaciones diferentes.

**Cuestionario:** Instrumento utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la misma, su fin es conseguir la comparabilidad de la información. Es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos, con el objetivo de que un segundo investigador pueda repetirlo siguiendo los mismos pasos, es decir, tiene un carácter sistemático. Es una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador.

**Desarrollo:** en términos generales el desarrollo es la acción y el efecto de crecer. En lo competente al ámbito empresarial se habla de desarrollo organizacional, el mismo que comprende el conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones. Es un esfuerzo planificado, a través de toda la organización, manejado por la alta gerencia, para aumentar la efectividad organizacional y su salud; a través de intervenciones planificadas de sus procesos, utilizando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

**Empresa:** es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

**Encuesta:** se denomina encuesta al conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a una muestra de población, que se considera por determinadas circunstancias funcionales al trabajo, representativa de esa población, con el objetivo de conocer la opinión de la gente sobre determinadas cuestiones corrientes y porque no también para medir la temperatura de la gente acerca de algún hecho específico que se sucede en una comunidad determinada y que despierta especial atención entre la opinión pública.

**Escala de Likert:** (Método de evaluaciones sumarias) es un tipo de escala aditiva, que fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, sin embargo es aún vigente y muy utilizada. Consiste en una serie de oraciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le administra. Es decir, se presenta cada sentencia u oración (estímulo), que expresa un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico. Así, la persona obtiene una puntuación con respecto a cada sentencia que contiene la escala y al final se obtiene su puntuación total, sumando los puntajes obtenidos en relación a todas las oraciones.

**Gestión:** del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. El término gestión implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. Existen varios tipos de gestión como la gestión empresarial, de proyectos, del conocimiento, ambiental, etc.

**Habilidad:** es el grado de competencia de un individuo frente a un objetivo determinado. Se relaciona mucho con la destreza que es algo innato que tiende por ser hereditario.

**Habilidades Analíticas:** Conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación. Capacidad de analizar contextos sociales y grupales, las habilidades analíticas están ligadas a un conjunto de actitudes de las que se tienen que dar cuenta o estar consciente para manejarlas a voluntad, estas actitudes son apertura, gusto, compromiso, autoconfianza, rigor, reflexión, orden y autocorrección analítica, entre otras.

**Habilidades de Motivación y Valores:** Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

**Habilidades Emocionales:** son aquellas que permiten desarrollar la inteligencia intrapersonal (internas, de autoconocimiento) e inteligencia interpersonal (externas, de relación). Al primer grupo pertenecen tres habilidades: a) La autoconciencia (capacidad de saber qué está pasando en nuestro cuerpo y qué estamos sintiendo), b) El control emocional (regular la manifestación de una emoción y/o modificar un estado anímico y su exteriorización) y c) La capacidad de motivarse y motivar a los demás. Al segundo grupo



pertenecen dos habilidades: a) La empatía (entender qué están sintiendo otras personas, ver cuestiones y situaciones desde su perspectiva), y b) Las habilidades sociales (habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal, y que pueden ser usadas para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo).

**Habilidades Gerenciales:** son un conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de Gerente de una organización. Entre estas habilidades se encuentran: manejo de Recursos Humanos, Gestión de Tiempo, Capacidad de Análisis, Capacidad de Negociación, Gestión de proyectos, Toma de decisiones.

**Habilidades Interpersonales y Grupales:** habilidad para organizar equipos de trabajo mediante relaciones sólidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la organización.

**Industria Manufacturera:** La industria manufacturera es la utilización de máquinas, herramientas y mano de obra para hacer las cosas para su utilización o venta. El término puede referirse a una gama de la actividad humana, desde la artesanía a la alta tecnología, pero es más comúnmente aplicado a la producción industrial, en el que las materias primas se transforman en productos acabados a gran escala.

**Investigación Aplicada:** también conocida como activa o dinámica, corresponde al estudio y aplicación de la investigación a problemas definidos en circunstancias y características concretas. La investigación aplicada se halla estrechamente unida a la investigación pura pues, en cierta forma, depende de sus hallazgos y aportaciones teóricas.

**Líder:** es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades.

**Liderazgo:** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos."

**Muestra estadística:** es el subconjunto de los individuos de una población estadística. Estas muestras permiten inferir las propiedades del total del conjunto.

**Niveles Gerenciales:** estructuralmente se han ido definiendo 3 niveles de gerenciación: Alta Gerencia, Gerencia Media, Gerencia de Línea, donde cada nivel cuenta con diferentes responsabilidades y diferentes recursos para llevarlas a la práctica.

**Proceso Gerencial:** Serie de funciones que se pueden ejecutar simultáneamente o de forma continuada todas o algunas de las detalladas a continuación: planeamiento, organización, dirección y control. Es la actividad realizada por la persona responsable ante un grupo de lograr resultados, mediante la administración eficiente y asignación adecuada de recursos.

**PYME:** es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

**Sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo:** agrupa a empresas dedicadas al procesamiento del metal y producción de acero. sus subsectores son: fabricación de productos metálicos para uso estructural; fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal; fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central; forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia; tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación; fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería; y fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.

**Sector Industrial:** Se refiere a la industria que es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican.

## BIBLIOGRAFÍA

1. APUNTES DE GESTIÓN. [<http://www.apuntesgestion.com>]. ***Definición de Liderazgo.***
2. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO DEL ECUADOR. (2006). ***La Microempresa en el Ecuador: perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo.*** Ecuador.
3. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. (2005). ***El grupo BID y la pequeña y mediana empresa.*** BID. Volumen Diciembre de 2005.
4. CAF, MICIP. (2006). ***Medición de Productividad del Valor Agregado Sector Metalmecánica.*** Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia. CAPIT y FUNDEPIN.
5. CAMPILLO, H. (1998). ***Diccionario Académico Enciclopédico 100.000.*** México: Ediciones Fernández.
6. CAPEIPI. (2001). ***Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional.*** Ecuador: Seminario- Taller: Mecanismos de Promoción de Exportaciones para las Pequeñas y Medianas Empresas en los Países de la ALADI. Marco Barrera.
7. CAPEIPI. (2009 – 2010). ***Directorio del Sector Metalmecánico, Eléctrico y Electrónico del Ecuador.***
8. CIRCULO DE LECTORES. (1984). ***Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo.*** Barcelona: Plaza & Janés Editores.
9. CONQUITO. (2007). ***Revista Capital. Economía y Sociedad en la mitad del mundo.*** CONQuito.
10. DEFINICIÓN ABC (2008). [<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>]. ***Capacidad.***
11. DELGADO, J. y GUTIÉRREZ, J. (1997). ***Técnicas cualitativas de investigación social.*** Síntesis: Madrid.
12. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - 22da. Edición. [<http://buscon.rae.es/draeI/>]. ***Definiciones.***
13. DRUCKER, P. (2010). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://es.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker)]

14. ENCICLOPEDIA Y BIBLIOTECA VIRTUAL DE LAS CIENCIAS SOCIALES, ECONÓMICAS Y JURÍDICAS - Grupo de investigación eumednet (SEJ-309) de la Universidad de Málaga, España [<http://www.eumed.net/libros/2008a/355/>]. **Sector Manufacturero.**
15. FEDIMENTAL. (Federación Ecuatoriana de Industrias Procesadoras de Metal y Procesadoras de Acero, Maquinaria y Equipo). (2004). **Perfil sectorial del sector Metalmecánico.**
16. FEDIMETAL. (2007). **Relevamientos e informes elaborados en el año 2007.** Ecuador.
17. FREEMAN, E. (1995). **Administración.** México: Prentice Hall Hispanoamericana.
18. GLOBALIZACIÓN. (2009). [<http://blogs.utpl.edu.ec/relacionesinternacionales>]. **Ventajas y Desventajas de la Globalización.**
19. IMPACTO ESTRATÉGICO. (2007). **Revista Empresarial Impacto PYMES.** Editorial Impredisa S.A.
20. INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. (2006). [<http://books.google.com.ec/books?id>] y [[www.bookbyte.com/1/3/sims-henry](http://www.bookbyte.com/1/3/sims-henry)]. **Teoría sobre el liderazgo organizacional.**
21. IX FORO INTERAMERICANO DE LA MICROEMPRESA. (2004). **La Microempresa en el Ecuador. Programas y proyectos del Estado.** Ecuador: Grupo Impresor.
22. KANTIS, H. y Otros. (2004). **Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional.** Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
23. KOUZES y POSNER **The Leadership Challenge.**
24. LEÓN y MONTERO. (1997). **Diseño de investigaciones.** Madrid: McGraw Hill.
25. MICROEMPRESA AMÉRICAS. (2007). **Microempresa Américas - Otoño de 2007.** Editorial Dúo Dinámico.
26. MORA, C. (2008). **Herramienta para emprendedores.** [<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento>].
27. MOSS. [<http://www.mancera-consultores.com.mx>]. **Pruebas de evaluación de habilidades gerenciales.**
28. MOSS. [<http://www.psicometricos.com.mx>]. **Pruebas psicométricas.**
29. OCÉANO. **Diccionario de la Lengua Española y de nombres propios.** España.
30. PROYECTOS CFN. (2007). **Contenido de un proyecto para acceder a un crédito en la Corporación Financiera Nacional.** Ecuador.

31. RAINERI y FUCHS. (2002). [<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc>]. **Habilidades gerenciales.**
32. REVISTA EKOS. Edición 175. Noviembre 2008.
33. REVISTA MIPYMES. (2005). [[www.joyceginatta.com](http://www.joyceginatta.com)]. Opinión Decano Facultad de Economía y CC.EE. de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES). Además de Director del Centro de Investigaciones.
34. SCHEIN, E. (1980). **Psicología de la organización.** México: Prentice Hall.
35. SCHEIN, E. (2002). [<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc>]. **Habilidades gerenciales.**
36. SCHEIN, E. (2011). [[http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein](http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein)]
37. SCHEIN, E. (2010). [<http://es.answers.yahoo.com/question>].
38. SENLLE, A. (1992). **Calidad y Liderazgo.** Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
39. WALKER, J. (2001). [<http://www.cas.usf.edu/english/walker/janice.html>]. **MLA-Style Citations of Internet Sources.**
40. WORDREFERENCE. (2005). [<http://www.wordreference.com>]. **Colaborador.**
41. [<http://definicion.de/letra-de-cambio/>]. **Cambio.**
42. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>]. **Calidad.**
43. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_industrial](http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_industrial)]. **Sector Industrial.**
44. [[http://www. Definición.de/competencia/](http://www.Definición.de/competencia/)]. **Competencia.**
45. [<http://www.capig.org.ec/boletines/2007/NOVIEMBRE%202007.pdf>]. **Impacto RSE.**
46. [<http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=CIIU>]. **CIIU.**
47. [<http://www.gestiopolis.com/canales5>]. **El oficio de gerente.**
48. [[http://www.mideplan.go.cr/sinades/Proyecto\\_SINADES/capacitacion/documentos/sistemas-informacion/index.htm](http://www.mideplan.go.cr/sinades/Proyecto_SINADES/capacitacion/documentos/sistemas-informacion/index.htm)]. **Capacidad.**
49. [<http://www.monografias.com/trabajos/metoinves/metoinves.shtml>]. **Métodos de Investigación.**
50. [<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>]. **Líder.**
51. [<http://www.monografias.com/trabajos42/organizacion-proceso/organizacion-proceso2.shtml>]. **Organización.**
52. [<http://www.scribd.com/doc/256584/cuestionarios-y-encuestas>]. **Cuestionario.**

53. [<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/la-administracion-y-tipos-de-gerentes>].  
***Función de la administración y tipos de gerentes.***
54. [<http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>].  
***Industria Manufacturera.***
55. [[www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec)]

**ANEXOS**



## Fuente de información para gráficos capítulo 5.

## Habilidades gerenciales más representativas

HABILIDAD	Porcentajes obtenidos por habilidad	Puntaje obtenido
Motivación y valores	110,18%	2.370
Interpersonal	104,28%	2.243
Analítica	102,09%	2.196
Emocional	100,00%	2.151
TOTAL		8.960

## Sub habilidades de motivación y valores

SUBHABILIDAD	Porcentaje obtenido por sub habilidad	Puntaje obtenido
Orientación al crecimiento personal	10,68%	253
Responsabilidad	10,68%	253
Autoconfianza	10,55%	250
Compromiso con la organización	10,34%	245
Orientación al éxito	10,00%	237
Orientación al logro	10,00%	237
Liderazgo	9,92%	235
Pensamiento estratégico	9,66%	229
Asunción de Riesgos	9,49%	225
Orientación a la supervisión y el control	8,69%	206
TOTAL	100,00%	2.370

## Sub habilidades analíticas

SUBHABILIDAD	Porcentaje obtenido por sub habilidad	Puntaje obtenido
Capacidad de decisión	11,25%	247
Aprendizaje continuo	10,75%	236
Autoevaluación	10,20%	224
Evaluación de alternativas	9,88%	217
Creatividad e Ingenio	9,84%	216
Visión Prospectiva	9,84%	216
Identificación de problemas	9,79%	215
Toma de decisiones	9,65%	212
Configuración y abstracción de situaciones	9,52%	209
Capacidad para obtener información relevante	9,29%	204
TOTAL	100,00%	2.196

**Sub habilidades interpersonales**

<b>SUBHABILIDAD</b>	<b>Porcentaje obtenido por sub habilidad</b>	<b>Puntaje obtenido</b>
Confianza con colaboradores	11,19%	251
Sentido de efectividad	10,74%	241
Comunicación efectiva	10,61%	238
Trabajo en Equipo	10,61%	238
Confianza con compañeros	10,39%	233
Selección efectiva de colaboradores	9,81%	220
Diagnóstico de equipo	9,59%	215
Facilitador	9,45%	212
Influencia e Impacto con colaboradores	8,83%	198
Desarrollo de personas	8,78%	197
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.243</b>

**Sub habilidades emocionales**

<b>SUBHABILIDAD</b>	<b>Porcentaje obtenido por sub habilidad</b>	<b>Puntaje obtenido</b>
Humildad y sencillez	10,83%	233
Adaptación al cambio	10,60%	228
Capacidad para despedir personas	10,27%	221
Responsabilidad Social	10,13%	218
Sociabilidad	10,00%	215
Seguridad	9,95%	214
Resiliencia	9,86%	212
Tolerancia al riesgo	9,81%	211
Empatía	9,30%	200
Adaptabilidad	9,25%	199
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.151</b>

**Habilidades gerenciales - Nivel Jerárquico**

<b>HABILIDAD</b>	<b>GERENTES</b>			<b>JEFES</b>			<b>SUPERVISORES</b>		
	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Máximo Puntaje Posible</b>	<b>Porcentaje obtenido por sub habilidad</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Máximo Puntaje Posible</b>	<b>Porcentaje obtenido por sub habilidad</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Máximo Puntaje Posible</b>	<b>Porcentaje obtenido por sub habilidad</b>
Analítica	1.633	2.100	77,76%	339	400	84,75%	224	300	74,67%
Emocional	1.617	2.100	77,00%	313	400	78,25%	221	300	73,67%
Interpersonal	1.686	2.100	80,29%	341	400	85,25%	216	300	72,00%
Motivación y valores	1.763	2.100	83,95%	363	400	90,75%	244	300	81,33%

**Habilidades gerenciales - Género**

<b>HABILIDAD</b>	<b>MASCULINO</b>			<b>FEMENINO</b>		
	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Máximo Puntaje Posible</b>	<b>Porcentaje obtenido por sub habilidad</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Máximo Puntaje Posible</b>	<b>Porcentaje obtenido por sub habilidad</b>
Analítica	1.906	2.400	79,42%	290	400	72,50%
Emocional	1.859	2.400	77,46%	292	400	73,00%
Interpersonal	1.928	2.400	80,33%	315	400	78,75%
Motivación y valores	2.036	2.400	84,83%	334	400	83,50%

**Habilidades gerenciales - Formación Académica**

<b>HABILIDAD</b>	<b>Bachillerato</b>			<b>Tecnología</b>			<b>Egresado o graduado de universidad</b>			<b>Posgrados (Diplomados, Maestrías, Doctorado)</b>		
	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Máximo Puntaje Posible</b>	<b>Porcentaje obtenido por sub habilidad</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Máximo Puntaje Posible</b>	<b>Porcentaje obtenido por sub habilidad</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Máximo Puntaje Posible</b>	<b>Porcentaje obtenido por sub habilidad</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Máximo Puntaje Posible</b>	<b>Porcentaje obtenido por sub habilidad</b>
Analítica	218	300	72,67%	414	500	82,80%	1.256	1.600	78,50%	308	400	77,00%
Emocional	229	300	76,33%	408	500	81,60%	1.199	1.600	74,94%	315	400	78,75%
Interpersonal	225	300	75,00%	429	500	85,80%	1.266	1.600	79,13%	323	400	80,75%
Motivación y valores	239	300	79,67%	443	500	88,60%	1.360	1.600	85,00%	328	400	82,00%

## Habilidades gerenciales - Perfil Profesional

HABILIDAD	Técnico			CPA - Finanzas y tributación			Ingeniería			Administrador de empresas - MBA			Otros		
	Puntaje obtenido	Máximo Puntaje Posible	Porcentaje obtenido por sub habilidad	Puntaje obtenido	Máximo Puntaje Posible	Porcentaje obtenido por sub habilidad	Puntaje obtenido	Máximo Puntaje Posible	Porcentaje obtenido por sub habilidad	Puntaje obtenido	Máximo Puntaje Posible	Porcentaje obtenido por sub habilidad	Puntaje obtenido	Máximo Puntaje Posible	Porcentaje obtenido por sub habilidad
Analítica	625	800	78,13%	79	100	79,00%	978	1.200	81,50%	142	200	71,00%	372	500	74,40%
Emocional	627	800	78,38%	75	100	75,00%	923	1.200	76,92%	154	200	77,00%	372	500	74,40%
Interpersonal	643	800	80,38%	71	100	71,00%	987	1.200	82,25%	150	200	75,00%	392	500	78,40%
Motivación y valores	671	800	83,88%	82	100	82,00%	1.044	1.200	87,00%	165	200	82,50%	408	500	81,60%

## Habilidades gerenciales - Rango de Edad

HABILIDAD	23 - 30 años			31 - 40 años			41 - 49 años			50 años o más		
	Puntaje obtenido	Máximo Puntaje Posible	Porcentaje obtenido por sub habilidad	Puntaje obtenido	Máximo Puntaje Posible	Porcentaje obtenido por sub habilidad	Puntaje obtenido	Máximo Puntaje Posible	Porcentaje obtenido por sub habilidad	Puntaje obtenido	Máximo Puntaje Posible	Porcentaje obtenido por sub habilidad
Analítica	308	400	77,00%	663	900	73,67%	818	1.000	81,80%	407	500	81,40%
Emocional	325	400	81,25%	663	900	73,67%	786	1.000	78,60%	377	500	75,40%
Interpersonal	334	400	83,50%	667	900	74,11%	825	1.000	82,50%	417	500	83,40%
Motivación y valores	344	400	86,00%	718	900	79,78%	874	1.000	87,40%	434	500	86,80%

## Habilidades gerenciales - Años de Experiencia

HABILIDAD	0 - 3 años			4 - 7 años			Más de 8 años		
	Puntaje obtenido	Máximo Puntaje Posible	Porcentaje obtenido por sub habilidad	Puntaje obtenido	Máximo Puntaje Posible	Porcentaje obtenido por sub habilidad	Puntaje obtenido	Máximo Puntaje Posible	Porcentaje obtenido por sub habilidad
Analítica	220	300	73,33%	556	700	79,43%	1.420	1.800	78,89%
Emocional	229	300	76,33%	538	700	76,86%	1.384	1.800	76,89%
Interpersonal	249	300	83,00%	541	700	77,29%	1.453	1.800	80,72%
Motivación y valores	264	300	88,00%	590	700	84,29%	1.516	1.800	84,22%